



Pressemappe 2019



Veröffentlichungen in Printmedien

Artikel

Wissen, wofür man steht

Führen mit Fingerabdruck

So entwickeln Sie eine Leadership-ID

Eigenmotivation und -Verantwortung von Mitarbeitern fördern

Berufsziel „Führungskraft“

Berufs- und Karriereziel „Führungskraft werden“

Entwicklung einer Leadership-ID

Entwickeln Sie Ihre persönliche Leadership-ID

Leadership ID

Starthilfe für junge Führungskräfte

So entwickeln Sie eine Leadership-ID

Richtiges Führen im digitalen Zeitalter

Gestern Schüler, heute Arbeitnehmer

Gestern Schüler, heute Arbeitnehmer

Gestern Schüler, heute Arbeitnehmer

Von Steve Jobs lernen

Von Steve Jobs lernen

Auf zum „Super-Leader“

Von Steve Jobs lernen

Von Steve Jobs lernen

Von Steve Jobs lernen

Zeitschrift / Zeitung

BILDUNGaktuell (A), April 2019

Südtiroler Wirtschaftszeitung (I),
19. April 2019

MQ Management und Qualität (CH),
Mai 2019

de - Elektro, Juni 2019

OÖNachrichten (A), 22. Juni 2019

Submissions-Anzeiger, 17. Juli 2019

TRAiNiNG (A), Juli 2019

Pharma+Food, Juli 2019

kmuRundschau (CH), Juli 2019

BILDUNGaktuell (A), Juli 2019

Netcoo Magazin, August 2019

gi Geldinstitute, August 2019

Harzkurier, 21. September 2019

Göttinger Tageblatt, 20. September 2019

Gießener Allgemeine, 14. September 2019

Submissions-Anzeiger, 21. Oktober 2019

Netcoo Magazin, Oktober 2019

CHEMIE TECHNIK, November

wissensmanagement, Dezember 2019

LABO, Dezember 2019

Mühle + Mischfutter, Dezember 2019

Veröffentlichungen in Onlinemedien Artikel

11 Fragen, die Ihnen als Chef viel mehr Klarheit schenken
Als Führungskraft und -team eine Leadership-ID entwickeln
So entwickeln Sie eine Leadership-ID
Wie werde ich Führungskraft?
So entwickeln Sie eine Leadership-ID
Haben Sie eine Leadership-ID?
Tipps zum Entwickeln einer eigenen Leadership-ID
Entwickeln Sie Ihre persönliche Leadership-ID
Als Führungskraft und -team eine Leadership-ID entwickeln
So startet man eine Chef-Karriere
Wie man zur Führungskraft wird
So wird man Führungskraft
Berufs- und Karriereziel: Führungskraft
So entwickeln Sie eine Leadership-ID
11 Aspekte für eine gute Leadership-Identity
Meetings effektiv führen und gestalten – 6 Tipps
Von Steve Jobs lernen
Mit Erfolg erfolgreich
Richtiges Führen im digitalen Zeitalter
Selbstentwickler werden
Wie man ein Super-Leader wird
Von Steve Jobs lernen
Von Steve Jobs lernen
Leader sollten von Vorbildern wie Steve Jobs lernen
Von Steve Jobs lernen
Ein neues Selbstverständnis für Führung
Führungskompetenzen: Ein „Super-Leader“ werden
Berufs- und Karriereziel „Führungskraft werden“
„Super-Leadership“ als zentrale Führungskompetenz

Portal

www.impulse.de, 31.03.19
www.consulting.de, 25.03.19
www.finanzpraxis.com, 16.04.19
www.elektroniknet.de, 29.05.19
www.versicherungsjournal.at, 24.05.19
www.maschinenmarkt.ch, 09.05.19
www.weiterbildungsmarkt.net, 18.06.19
www.pharma-food.de, 13.06.19
www.karriere-now.de, 06.06.19
www.elektroniknet.de, 06.06.19
www.versicherungsmagazin.de, 03.06.19
www.k-zeitung.de, 05.06.19
www.consulting.de, 10.07.19
www.3minutencoach.com, 01.07.19
www.marconomy.de, 23.08.19
www.asscompact.de, 29.09.19
www.finanzpraxis.com, 28.09.19
www.office-roxx.de, 17.09.19
www.versicherungsbetriebe.de, 12.09.19
www.versicherungsbetriebe.de, 30.09.19
www.versicherungsmagazin.de, 24.10.19
www.labo.de, 15.10.19
www.refa.de, 11.10.19
www.karriere-now.de, 11.10.19
www.pt-magazin.de, 07.10.19
www.3minutencoach.com, 26.11.19
www.elektroniknet.de, 25.11.19
www.3minutencoach.com, 25.11.19
www.chemietechnik.de, 12.11.12



Wissen, wofür man steht

Die immer komplexer werdenden Anforderungen in Unternehmen brauchen starke Führungskräfte. Dabei geht es für sie nicht darum, „falschen“ Idealen nachzueifern, sondern zu erkennen, was sie als Person ausmacht. Wie die sogenannte Leadership-ID als Kompass im Führungsalltag helfen kann, weiß **Joachim Simon**

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

Nicht „falschen“ Führungsidealen nacheifern

Ihre Leadership-ID beschreibt die ganz individuelle Kombination Ihrer Erfahrungen, Qualitäten und Talente, die Sie als Mensch und Führungskraft einzigartig und unverwechselbar

macht, und auf die Sie einfach und natürlich zurückgreifen können, um Ihr Führungspotenzial zu entfalten. Es geht also darum, zu erkennen, wer Sie sind, statt (Führungs-)Idealen nachzueifern, die nicht zu Ihnen passen. Denn nur wer ein Gespür für sich als Führungskraft hat und weiß, was seine ganz persönliche Definition von Führung ist, kann langfristig als Führungskraft erfolgreich sein.

Ihre Entwicklung und Karriere als Führungskraft sollte eine Manifestation Ihrer Leadership-ID sein. Denn nur wenn das, was Sie tun, und das (Entwicklungs-)Ziel, das Sie hierbei haben, mit Ihrer ID übereinstimmen, sind Sie in der richtigen Rolle und verfolgen die richtige Vision. Ist dies nicht der Fall, sollten Sie darüber



**Werte sind der
innere Kompass,
der uns anzeigt, ob
etwas richtig oder
falsch ist.**

nachdenken, wie Sie Ihre Rolle und Ihr Umfeld so verändern können, dass diese stärker im Einklang mit Ihrer Leadership-ID sind.

Mehr Selbst-Bewusstsein beim Führen entwickeln

Ihre Leadership-ID entsteht nicht von selbst. Sie müssen diese selbst entwickeln, indem Sie Ihr Leben und Ihre Erfahrungen reflektieren und die Werte, Stärken, Fähigkeiten, Leidenschaften identifizieren, die Ihnen Ihre bislang größten und/oder schönsten Erfolge ermöglicht haben. Dabei gilt es elf Aspekte zu bedenken, die sich in innere und äußere Aspekte unterteilen lassen.

Die sieben inneren Aspekte:

#1 Die eigene Biografie: „Woher komme ich?“

Jede Führungskraft hat ihre eigene Geschichte, die sie zu der Persönlichkeit macht, die sie ist. Erfahrungen aus der Kindheit und im Elternhaus, kulturelle Prägungen, persönliche Rückschläge, Enttäuschungen und Erfolge, das soziale Umfeld und berufliche Erfahrungen – all diese Erfahrungen prägen Ihre Vorstellungen davon, was eine „gute“ Führungskraft ist und wie sie sich verhält. Machen Sie sich diese Prägungen bewusst.

#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? Suchen wir den Nervenkitzel? Streben wir nach

Anerkennung? Jeder Mensch hat sein eigenes Set an Lebensmotiven. Wenn Sie wissen, was Sie antreibt, wissen Sie auch, wie Sie Ihre Führungsrolle gestalten sollten, um langfristig zufrieden und erfolgreich zu sein.

#3 Werte: „Wofür stehe ich?“

Werte sind der innere Kompass, der uns anzeigt, ob etwas richtig oder falsch ist. Ein Motiv ohne Werte auszuleben, ist zumindest zweifelhaft, denn: Angenommen eine Führungskraft strebt nach Macht, um Dinge gestalten zu können. Wenn dieses Motiv nicht mit einem Wert wie Fairness gekoppelt ist, kann es zu einem egozentrierten, autoritären Verhalten führen. Ist es hingegen auf einen positiven Wert gerichtet, setzt die Führungskraft ihre Gestaltungsmacht zum Wohl der Mitarbeiter und der Organisation ein. Machen Sie sich Ihre Werte bewusst, denn jede Führungskraft 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 inneren 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 zum Beispiel die Mission haben, mit ihren Mitarbeitern Qualität zu produzieren; ein Personal- und Organisationsentwickler 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 – also zum Beispiel die Mitarbeiter – erkennbar in ihrem Verhalten zeigen. Welche Verhaltensmuster, -weisen sind für Sie typisch – zum Beispiel beim Führen von Mitarbeitern, beim Kommunizieren mit ihnen? Was sollen Ihre Mitarbeiter, Kollegen, Chefs, Kunden, Lieferanten, wenn sie über Sie reden, über Sie sagen?

#6 Ressourcen: „Was sind meine Kraftquellen?“

Um die eigene Leadership-ID aufrecht zu erhalten 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. Fragen Sie sich, was Ihre Kraftquellen sind, die Ihnen helfen, Ihre Batterien wieder aufzuladen. Denn diese sind unabdingbar für Ihren langfristigen Erfolg als Führungskraft.

#7 Legitimation: „Warum bin ich hier der/die Richtige?“

Eine Führungskraft muss an die eigene Wirksamkeit glauben und davon überzeugt sein, an ihrem Ort bzw. in ihrer Funktion einen Unterschied machen zu können. Dabei geht es nicht darum, Allmachtsphantasien zu hegen, sondern das für den Erfolg nötige Selbstbewusstsein und -vertrauen zu haben und auszustrah-

len – unter anderem, weil man seine individuellen Stärken, aber auch Grenzen kennt. Suchen Sie also Ihre Antwort 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 einer Führungskraft maßgeblich beeinflusst. Machen Sie sich bewusst, wer für Sie wichtige Beziehungspartner sind und in welcher Form der Abhängigkeit Sie zu diesen stehen.

#9 Erwartungen: „Was sind die Bedürfnisse meiner Stakeholder?“

Jeder Stakeholder hat Interessen und Bedürfnisse sowie bewusste oder unbewusste Erwartungen an Sie als Mensch und/oder Führungskraft. Versuchen Sie diese Erwartungen zu erfassen und/oder erfragen Sie diese gegebenenfalls, damit Sie anschließend entscheiden

können: Wie gehe mit den vielfältigen Erwartungen um?

#10 Probleme: „Für welche Herausforderungen liefere ich eine Lösung?“

Eine Führungskraft kann nicht alle Erwartungen erfüllen, die ihre Stakeholder an sie haben – zumal sich aus ihnen oft Ziel- und Interessenkonflikte ergeben. Sie kann auch nicht alle Probleme in ihrem Umfeld lösen und sich hierfür verantwortlich fühlen, denn ihre Ressourcen sind begrenzt. Deshalb darf sie sich nicht verzetteln. Fragen Sie sich also: Zu welchen Erwartungen, Aufgaben usw. sage ich ja – wozu sage ich nein?

#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 und Konfliktlöser oder als Planer und Organisator gefragt. Machen Sie sich diese Rollen bewusst und fragen Sie sich, was Ihre Hauptrollen aufgrund Ihrer Leadership-ID und Funktion in der Organisation sind und welche Rollen Sie nicht oder nur in Ausnahmefällen übernehmen möchten.

Tipps zum Entwickeln Ihrer Leadership-ID

Stellen Sie sich die obigen Fragen, wenn Sie zwei, drei Stunden Zeit und Muße haben, und beantworten Sie diese möglichst schriftlich. Denn eine Illusion wäre es anzunehmen, dass Sie Ihre Leadership-ID sozusagen ruck-zuck

entwickeln können, denn damit geht ein Prozess der Selbstreflexion und des Sich-selbst-bewusst-Werdens einher.

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 darüber. 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!

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

Joachim Simon ist Führungskräftetrainer und -coach. Zu seinen Kunden zählen internationale Unternehmen, DAX-Konzerne sowie Start-ups.

 **Klick! www.joachimsimon.info**

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?

Führungskräfte mit Excellence

So entwickeln Sie eine Leadership-ID

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

Joachim Simon

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

Statt (Führungs-)Idealen nachzueifern, die nicht zu ihnen passen, sollten Führungskräfte eine eigene Leadership-ID entwickeln – 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.

Denn nur dann können sie als Führungskraft langfristig bzw. auf Dauer erfolgreich sein.

Mehr Selbst-Bewusstsein entwickeln

Ihre Leadership-ID entsteht nicht von selbst. Sie müssen diese entwickeln, indem Sie

- Ihr Leben und Ihre Erfahrungen reflektieren sowie
 - Ihre Werte, Stärken, Fähigkeiten und Leidenschaften identifizieren
- Dabei gilt es elf Aspekte zu bedenken, die sich in innere und äußere unterteilen lassen.

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.



Joachim Simon ist Führungskraftetrainer und -coach. Er unterstützt die Führungskräfte von Unternehmen unter anderem dabei, ihre individuelle Leadership-ID zu entwickeln (Internet: www.joachimsimon.info).

Erfahrungen aus der Kindheit und im Elternhaus, kulturelle und soziale Prägungen, persönliche Rückschläge, Enttäuschungen und Erfolge – all diese Faktoren prägen Ihre Vorstellungen davon, was eine «gute» Führungskraft ist und wie sie sich verhält. Machen Sie sich diese bewusst.

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? Suchen wir den Nervenkitzel? Streben wir nach Anerkennung? Jeder Mensch hat sein eigenes Set an Lebensmotiven. Wenn Sie wissen, was Sie antreibt, wissen Sie auch, wie Sie Ihre Führungsrolle gestalten sollten, um langfristig zufrieden und erfolgreich zu sein.
3. **Werte:** «Wofür stehe ich?» Werte sind der innere Kompass, der uns anzeigt, ob etwas richtig oder falsch ist. Machen Sie sich Ihre Werte bewusst, denn jede Führungskraft 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 Organisationsentwickler 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 Verhaltensmuster, -weisen sind für Sie typisch – zum Beispiel beim Führen von Mitarbeitern, beim Kommunizieren mit ihnen?
6. **Ressourcen:** «Was sind meine Kraftquellen?» Um die eigene Leadership-ID aufrecht zu erhalten 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. Fragen Sie sich, was Ihre Kraftquellen sind, die Ihnen helfen, Ihre Batterien wieder aufzuladen.
7. **Legitimation:** «Warum bin ich hier der/die Richtige?» Eine Führungskraft muss davon überzeugt sein: Ich kann an diesem Ort

Individuell oder angepasst? Führungskräfte – nicht nur weibliche – sollen die «besten» Aspekte von dem, was sie als Person ausmacht, als Grundlage für ihr Selbstverständnis als Führungskraft nutzen. (Bild: Pixabay.com)



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 ausstrahlen – unter anderem, weil man seine Stärken, aber auch Grenzen kennt. Suchen Sie also Ihre Antwort 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.

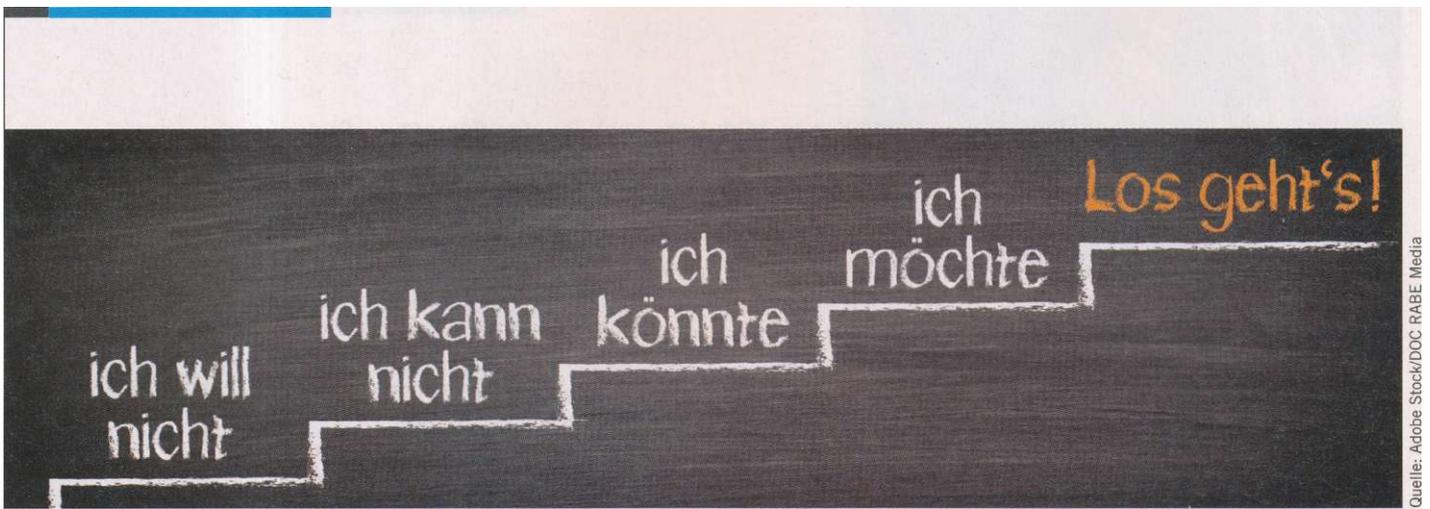
8. **Stakeholder: «Mit wem stehe ich in Beziehung?»** Eine Führungskraft ist immer auch ein Manager zahlreicher, mehr oder minder stark ausgeprägter Abhängigkeitsbeziehungen – zum Beispiel mit Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, eigenen Vorgesetzten. Aber auch der Lebenspartner ist ein Stakeholder, der das Fühlen, Denken und Handeln maßgeblich beeinflusst. Machen Sie sich bewusst, wer für Sie wichtige Beziehungspartner sind und in welcher Form der Abhängigkeit Sie zu diesen stehen.
9. **Erwartungen: «Was sind die Bedürfnisse meiner Stakeholder?»** Jeder Stakeholder hat Interessen und Bedürfnisse sowie bewusste oder unbewusste Erwartungen an Sie als Mensch und/oder Führungskraft. Versuchen Sie diese Erwartungen zu erfassen und/oder erfragen Sie diese gegebenenfalls, damit Sie anschließend entscheiden können: Wie gehe 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. Fragen Sie sich also: Zu welchen Erwartungen, Aufgaben usw. sage ich ja – wozu nein?
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. Machen Sie sich diese Rollen bewusst und fragen Sie sich, was Ihre Hauptrollen aufgrund Ihrer Leadership-ID und Funktion in der Organisation sind und welche Rollen Sie nicht oder nur in Ausnahmefällen übernehmen möchten.

Tipps zum Entwickeln Ihrer Leadership-ID

Stellen Sie sich die obigen Fragen, wenn Sie zwei, drei Stunden Zeit und Muße haben, und beantworten Sie diese möglichst schriftlich. Denn eine Illusion wäre es anzunehmen, dass Sie Ihre Leadership-ID ruck-zuck entwickeln können, denn damit geht ein Prozess der Selbstreflexion und des Sich-selbst-bewusst-werdens einher.

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! ■



Quelle: Adobe Stock/DOC RABE Media

Eigenmotivation und -Verantwortung von Mitarbeitern fördern

ZIELE SETZEN UND ERREICHEN Unternehmen benötigen zunehmend Mitarbeiter, die selbstbewusst auch neue, komplexe Aufgaben angehen und aus den bei deren Bewältigung gesammelten Erfahrungen für die Zukunft lernen. Diese Kompetenz gilt es bei ihnen zu fördern.



AUF EINEN BLICK

IN EINER KOMPLEXER WERDENDEN ARBEITSWELT steigen auch die Anforderungen an die Mitarbeiter von Unternehmen, die über das rein fachliche Wissen hinausgehen

DIE EIGENMOTIVATION spielt dabei eine wichtige Rolle und kann durch geeignete Strukturen im Unternehmen und Vorgehensweisen durch Führungskräfte gefördert werden

Die Mitarbeiter von Unternehmen stehen in der modernen Arbeitswelt häufig vor neuen Aufgaben. Also benötigen die Unternehmen zunehmend Mitarbeiter, die diese beherzt angehen - und zwar eigeninitiativ.

Nicht selten fehlt den Mitarbeitern aber noch die erforderliche Kompetenz, neue Aufgaben oder Probleme zunächst wahrzunehmen, dann zu analysieren und schließlich zu lösen. Doch stehen ihre Führungskräfte vor der Herausforderung, ihnen diese Kompetenz Schritt für Schritt zu vermitteln.

Mitarbeiter befähigen und ermächtigen

Dabei helfen ihnen die Ergebnisse der Untersuchungen des Lerntheoretikers Albert Bandura.

Ihnen zufolge speist sich die sogenannte Selbstwirksamkeit einer Person aus folgenden vier Quellen:

- Eigene Erfahrungen im Meistern schwieriger Situationen: Sie sind für den Ausbau der Selbstwirksamkeit sehr wichtig. Denn wer schon wiederholt die Erfahrung gesammelt hat »Ich kann schwierige Aufgaben lösen«, traut sich dies auch künftig zu. Von besonderer Bedeutung sind dabei sogenannte »mastery experiences«. Sie entstehen, wenn eine Person eine Aufgabe meistert, von der sie zunächst nicht wusste: Wie löse ich sie?
- Lernen an Modellen und von Vorbildern: Beobachtet eine Person eine andere beim Lösen einer schwierigen Aufgabe, dann kann dies ebenfalls ihr Selbstvertrauen

stärken - getreu der Maxime: »Wenn der oder die das kann, dann kann ich das auch!« Eine Voraussetzung hierfür ist: Zwischen den beiden Personen muss eine gewisse Ähnlichkeit bestehen. Sie müssen zum Beispiel eine ähnliche Biografie oder Persönlichkeitsstruktur haben.

- Soziale und emotionale Unterstützung: Auch durch ermutigenden Zuspruch gewinnen Menschen Vertrauen in ihre Fähigkeiten - jedoch nur, wenn sie der Person, die sie anspricht, die Kompetenz zum Beurteilen ihres Könnens zuschreiben. Ebenfalls positiv auf die Selbstwirksamkeit wirkt sich das Wissen aus: »Wenn es eng wird, habe ich Unterstützer« - fachliche und emotionale.
- Emotionale Zustände und Reaktionen: Menschen schließen von ihren Emotionen und körperlichen Reaktionen auf ihre Fähigkeiten. Verspüren sie zum Beispiel Herzsrasen bei einer Aufgabe, dann denken sie meist unmittelbar »Ich kann das nicht« - oft noch bevor sie die Machbarkeit geprüft haben. Deshalb ist es wichtig, die Ursachen der eigenen Emotionen und physiologischen Reaktionen analysieren zu können. Ist die Reaktion der Aufgabe angemessen oder handelt es sich um eine erste Schreckreaktion?

Mitarbeiter im Betriebsalltag coachen

Die Kenntnis dieser Quellen ermöglicht es Führungskräften, Lernumgebungen für ihre Mitarbeiter zu kreieren, die deren Selbstwirksamkeit fördern. Unabdingbar hierfür ist es, sich regelmäßig Herausforderungen zu stellen, bei denen man zunächst vermutet: »Diese Aufgabe könnte mich überfordern«. Denn hieran wachsen wir.

Beim Versuch, solche Aufgaben zu lösen, ist es sinnvoll, diese als Projekt zu sehen. Das heißt, die Führungskraft sollte mit ihrem Mitarbeiter, wenn dieser vor einer komplexen Aufgabe steht, zunächst zum Beispiel analysieren: Welche Teilaufgaben sind damit verbunden? In einem zweiten Schritt kann dann ermittelt werden, ob den Mitarbeiter die Gesamtaufgabe oder nur Teilaufgaben vor ihr erschauern lassen. Ist dies klar, kann analysiert werden, warum der Mitarbeiter zurückschreckt. Zum Beispiel, weil ihm Ressourcen und Kenntnisse fehlen? Oder weil beim Lösen der Aufgabe Konflikte mit anderen Personen entstehen können?

Ist dies ermittelt, können mit dem Mitarbeiter ein vorläufiger Aktionsplan erstellt und aus den Teilaufgaben Teilziele abgeleitet werden, die es auf dem Weg zum großen Ziel zu erreichen gilt. Zudem kann die nötige Unterstützung organisiert werden. Dabei darf die Führungskraft jedoch nicht vergessen, dass das Bewältigen der Herausforderung auch dem Steigern der Selbstwirksamkeit des Mitarbeiters dient. Deshalb sollte sie mit ihm auch Lernfelder und Lernziele definieren.

Sich in eine Lernspirale begeben

Die Teil- und Lernziele haben unterschiedliche Funktionen. Das Definieren von Teilaufgaben und -zielen soll dem Mitarbeiter helfen, einen realistischen Aktionsplan zu erstellen, so dass er nach dem Projekt mit hoher Wahrscheinlichkeit sagen kann: »Das war zwar schwierig, doch ich habe es geschafft.« Und wenn er das Projektziel nicht oder nur teilweise erreichte? Dann ermöglichen ihm die definierten Teilziele im Rückblick - alleine oder mit seiner Führungskraft - zu analysieren: Welche Teilaufgaben löste ich mit Bravour und wo traten Schwierigkeiten auf? Das heißt, er kann sein »Scheitern« relativieren. Das ist wichtig für sein Selbstvertrauen. Außerdem kann er dann neue Lernfelder und -ziele für sich definieren.

Das Definieren von Lernzielen hat die Funktion, dass der Mitarbeiter, wenn die komplexe Aufgabe gelöst ist, ermitteln kann, welche neuen Kompetenzen er dabei erwarb und welche vergleichbaren Aufgaben er deshalb künftig meistern kann. Außerdem kann er seinen noch bestehenden Entwicklungsbedarf ermitteln.

Unterstützen Führungskräfte ihre Mitarbeiter so beim Bewältigen herausfordernder Aufgaben, begeben diese sich in eine Lernspirale. Das führt zu einem systematischen Ausbau ihrer Kompetenz. Also steigen auch ihre Fähigkeit und ihr Selbstvertrauen, neue Herausforderungen beherzt anzugehen und zu meistern. Das führt mittelfristig auch zu einer Entlastung der Führungskräfte.

AUTOR

Joachim Simon

Führungskräftecoach und -entwickler für Unternehmen, Braunschweig

www.joachimsimon.info

Karriere-NEWS

Berufsziel „Führungskraft“

„Früh übt sich, wer ein Meister werden will“ – das gilt auch für Führungskräfte

O b und wie schnell ein Unternehmen einer Nachwuchskraft eine Führungsposition anvertraut, hängt von vielen Faktoren ab, denn eine Führungskraft hat verschiedene Funktionen zu erfüllen. Sie muss im Arbeitsalltag den ihr anvertrauten Bereich so managen, dass dieser seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet, und dafür sorgen, dass dies auch künftig gewährleistet ist.

Einige Tipps für Frauen und Männer, die gerne Führungskraft werden würden, hat Joachim Simon aus Braunschweig, Führungskräftetrainer und -coach, auf Lager. Er bietet im Rahmen seiner Online-Academy unter anderem ein „Egoleading“ genanntes Entwicklungsprogramm an.

Vorbereitung

Inwieweit Bewerber über das erforderliche Potenzial verfügen, das Unternehmen versuchen schon in ihren Einstellungsverfahren zu ermitteln, zum Beispiel in Assessment-Centern. „Die erfreuliche Nachricht ist: Die dort untersuchten Kompetenzen kann man schulen“, so Simon. Dafür gibt es inzwischen meist computer- bzw. netzgestützte Entwicklungsprogramme. Die ausgereifteren Programme stellen den Teilnehmern



Die berufliche Karriere sollte gezielt geplant werden.

Foto: colourbox.de

Aufgaben, bei denen sie Feedback von einem (Online-)Coach erhalten. „Denn das größte Know-how in Sachen Führung nutzt einer Person wenig, wenn sie dieses nicht anwenden kann. Das wissen auch die Unternehmen“, erklärt der Führungskräftetrainer. „Deshalb achten Firmen bereits im Auswahlprozess vor Neueinstellungen darauf. Zeigte der Bewerber in der Vergangenheit schon mal Fähigkeiten, die Führungskräfte brauchen? Arbeitete er zum Beispiel während des Studiums an Projekten mit, bei denen zukunftsweisende Problemlösungen realisiert wurden? Engagierte er sich ehrenamtlich in Funktionen, die gewisse Leadership-Eigenschaften erfordern? Wenn ja, erhöht dies die Wahrscheinlichkeit, dass das Un-

ternehmen die Person zum Beispiel in sein Traineeprogramm aufnimmt.“

Gezielt planen

Damit ist das Ziel „Führungskraft werden“ aber noch nicht erreicht und schon gar nicht sichergestellt, dass man in die mittlere und obere Führungsebene aufsteigt. Denn faktisch bedeutet „Trainee sein“: Die Person steht unter verschärfter Beobachtung. „Deshalb sollten Nachwuchskräfte, die eine solche Position anstreben, an ihrer persönlichen Entwicklung arbeiten. Sie sollten darauf hinarbeiten, dass sie eine eigene Leadership-ID entwickeln und bei ihren Vorgesetzten das Gefühl entsteht: Dieser Person können wir mittelfristig auch komplexe Führungsaufgaben anvertrauen“, so der Coach.

Das erfordert einen adäquaten Auftritt. Man muss dafür sorgen, „gesehen“ zu werden. Doch wer zu dominant agiert, dem wird rasch ein Mangel an Fingerspitzengefühl unterstellt. Daher ist es wichtig, die rechte Balance zwischen einem selbstbewussten, aber nicht selbstherrlichen Auftritt zu finden. „Auch dies können Frauen und Männer, die davon träumen, eine – mittlere oder obere – Führungskraft zu werden, lernen“, so Joachim Simon.

Submissions ANZEIGER



17.07.2019

Nr. 136

Tageszeitung für öffentliche und private Ausschreibungen sowie Informationen für Baugewerbe, Handwerk, Industrie und Handel

Berufs- und Karriereziel „Führungskraft werden“

„Früh übt sich, wer ein Meister werden will.“ Dieses Sprichwort gilt auch für Führungskräfte. Deshalb sollten junge Frauen und Männer, die Führungskraft werden möchten, früh damit beginnen, die hierfür nötigen Fähigkeiten zu trainieren.

VON JOACHIM SIMON

Ich möchte eine Führungskraft werden, weil ich etwas gestalten und bewegen möchte.“ Das spüren manche jungen Frauen und Männer früh – zum Beispiel schon während ihres Studiums. Und dann ist dieses beendet, und sie bewerben sich um eine Stelle: mit einem überdurchschnittlichen Hochschulabschluss, weil sie leistungsbereit und -fähig sind. Deshalb erhalten sie auch einen Job in einem Top-Unternehmen – einen Job, von dem viele Ex-Kommitonen nur träumen. Doch leider (oder vielleicht zum Glück) nicht unmittelbar als Führungskraft, sondern zum Beispiel als „Referent...“ oder „Experte für...“.

Zwar gehören sie, wie ein Dutzend gleichaltriger Kollegen, einem Trainee-programm an, das Nachwuchskräfte auf die eventuelle Übernahme einer Führungsposition vorbereiten soll, doch ob sie diese Position je erhalten, steht noch in den Sternen. Entsprechend ernüchert sind sie nicht selten nach einiger Zeit.

Führungskräfte brauchen viele Kompetenzen

Ob und wie schnell ein Unternehmen einer Nachwuchskraft eine Führungsposition anvertraut, hängt von vielen Faktoren ab – auch weil eine Führungskraft in einem Unternehmen stets zwei Funktionen erfüllen muss.

■ *Funktion 1: Sie muss im Arbeitsalltag den ihr anvertrauten Bereich so managen und führen, dass dieser seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet.* Hierfür muss sie unter anderem die (Zusammen-)Arbeit ihrer Mitarbeiter zielführend organisieren. Zudem muss sie im Betriebsalltag die richtigen Prioritäten setzen.

■ *Funktion 2: Sie muss durch ihr heutiges Handeln dafür sorgen, dass ihr Bereich auch künftig seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet.* Hierfür muss sie unter anderem die Zukunft gedanklich vorwegnehmen und die Folgen ihrer Entscheidungen abschätzen können. Zudem braucht sie gewisse

Leadership-Eigenschaften. Sie muss zum Beispiel ihre Mitarbeiter als Mitstreiter für geplante Veränderungen gewinnen können.

Sich auf die angestrebte Position vorbereiten

Inwieweit Bewerber, über das hierfür erforderliche Entwicklungspotenzial bzw. die nötigen Kompetenzen verfügen, das versuchen Unternehmen schon in ihren Einstellungsverfahren zu ermitteln – zum Beispiel in Assessment-Centern. Die erfreuliche Nachricht hierbei ist: Die dort untersuchten Kompetenzen kann man schulen. Hierfür gibt es inzwischen meist computer- bzw. netzgestützte Entwicklungsprogramme. Mit ihnen kann man sich das zum Führen von Bereichen und Menschen nötige Know-how aneignen. Die ausgereifteren Programme stellen den Teilnehmern zudem praktische Aufgaben, bei denen sie das erworbene Wissen anwenden können, und hierbei erhalten sie Feedback von einem (Online-) Coach. Dahinter steckt unter anderem die Erkenntnis: Das größte Know-how in Sachen Führung nutzt einer Person wenig, wenn sie dieses nicht anwenden und andere Menschen für sich und ihre Ideen begeistern kann.

Fortsetzung auf Seite 40

Berufs- und Karriereziel ...

Fortsetzung von Seite 1

Das wissen auch die Unternehmen. Deshalb achten sie bereits im Auswahlprozess vor Neueinstellungen darauf: Zeigte der Bewerber in der Vergangenheit in der Praxis schon mal Eigenschaften und Fähigkeiten, die unsere Führungskräfte künftig brauchen? Arbeitete er zum Beispiel während des Studiums in Projekten mit, bei denen neue zukunftsweisende Problemlösungen entworfen und realisiert wurden? Engagierte er sich ehrenamtlich in Funktionen, die gewisse Führungs- bzw. Leadership-Eigenschaften erfordern? Wenn ja, erhöht dies die Wahrscheinlichkeit, dass das Unternehmen zum Entschluss gelangt „Ja, das könnte eine künftige Führungskraft von uns werden“ und den Neuen zum Beispiel in sein Traineeprogramm aufnimmt.

Die berufliche Karriere gezielt planen

Doch damit hat der junge Mitarbeiter sein Ziel „Führungskraft werden“ noch nicht erreicht, und schon gar nicht ist sichergestellt, dass er als Führungskraft auch in die mittlere und obere Führungsebene aufsteigt. Denn faktisch bedeutet

„Trainee sein“: Die Person steht unter verschärfter Beobachtung. Das Unternehmen überprüft im Betriebsalltag: Erfüllt der Kandidat unsere Erwartungen? Und: Inwieweit gelingt es ihm – vergleichen mit den anderen Kandidaten für eine Führungsposition – sein Potenzial wirklich abzurufen und zu entfalten?

Die Antworten auf diese Fragen entscheiden letztlich darüber, ob eine Person real Führungskraft wird und eventuell sogar als Kandidat für mittlere und obere Führungspositionen gesehen und entsprechend gefördert wird. Deshalb sollten Nachwuchskräfte, die eine solche Position anstreben, an ihrer persönlichen (Weiter-)Entwicklung arbeiten. Sie sollten darauf hinarbeiten, dass sie eine eigene Leadership-ID entwickeln und bei ihren Vorgesetzten das Gefühl entsteht: Dieser Person können wir mittelfristig auch komplexe Führungsaufgaben anvertrauen.

Das eigene Licht nicht unter den Scheffel stellen

Das erfordert auch einen adäquaten



Foto: www.joachimsimon.info

Auftritt. Hierzu sagte in meinem Beisein einmal der CEO eines Konzerns während einer Veranstaltung zu dessen „Goldfischen“ bzw. „High Potentials“: „Sie müssen selbst dafür sorgen, dass Sie von mir und meinen Kollegen gesehen werden. Wenn Sie Ihr Licht unter den Scheffel stellen, nimmt Sie auch niemand wahr.“ Kurze Zeit später warnte er die Führungsnachwuchskräfte jedoch auch: Lehrjahre sind keine Herrenjahre – auch im Bereich Führung. Wer zu dominant

agiert, dem wird rasch ein Mangel an Fingerspitzengefühl und Diplomatie und somit Teamfähigkeit unterstellt.

Die rechte Balance zu finden, zwischen einem zwar selbstbewussten, jedoch nicht selbstherrlichen Auftritt, auch dies kann und muss man lernen. Also sollten die jungen Frauen und Männer, die davon träumen, eine (mittlere oder obere) Führungskraft zu werden, dies tun.

Quelle: www.die-profilberater.de

Entwicklung einer Leadership-ID

Führungskräfte benötigen eine Leadership-ID, die ihnen als Kompass für ihr Handeln dient. Was das genau ist, und wie Sie zu einem kommen, lesen Sie hier.



Gastautor

Joachim Simon

ist Führungskraftetrainer und -coach. Er unterstützt die Führungskräfte von Unternehmen unter anderem dabei, ihre individuelle Leadership-ID zu entwickeln
www.joachimsimon.info

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.

»Falsche« Führungsideale

Statt (Führungs-)Idealen nachzueifern, die nicht zu ihnen passen, sollten Führungskräfte eine eigene Leadership-ID entwickeln – 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.

Es geht also darum, zu erkennen, wer Sie sind, statt (Führungs-)Idealen nachzueifern, die nicht zu Ihnen passen. Denn nur wer ein Gespür für sich als Führungskraft hat und weiß, was seine ganz persönliche Definition von Führung ist, kann langfristig als Führungskraft erfolgreich sein.

Ihre Leadership-ID entsteht nicht von selbst. Führungskräfte müssen diese entwickeln, indem sie

- ihr Leben und ihre Erfahrungen reflektieren sowie
- ihre Werte, Stärken, Fähigkeiten und Leidenschaften identifizieren

Dabei gilt es elf Aspekte zu bedenken, die sich in innere und äußere unterteilen lassen.

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 im Elternhaus, kulturelle und soziale Prägungen, persönliche Rückschläge, Enttäuschungen und Erfolge – all diese Faktoren prägen ihre Vorstellungen davon, was eine »gute« Führungskraft ist und wie sie sich verhält. Machen Sie sich diese bewusst.

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? Suchen wir den Nervenkitzel? Streben wir nach Anerkennung? Jeder Mensch hat sein eigenes Set an Lebensmotiven. Wenn Sie wissen, was Sie antreibt, wissen Sie auch, wie Sie Ihre Führungsrolle gestalten sollten, um langfristig zufrieden und erfolgreich zu sein.

3. Werte: »Wofür stehe ich?« Werte sind der innere Kompass, der uns anzeigt, ob etwas richtig oder falsch ist. Machen Sie sich Ihre Werte bewusst, denn jede Führungskraft 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 Organisationsentwickler 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

Verhaltensmuster, -weisen sind für Sie typisch – zum Beispiel beim Führen von Mitarbeitern, beim Kommunizieren mit ihnen?

6. Ressourcen: »Was sind meine Kraftquellen?« Um die eigene Leadership-ID aufrecht zu erhalten 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. Fragen Sie sich, was Ihre Kraftquellen sind, die Ihnen helfen, Ihre Batterien wieder aufzuladen.

7. Legitimation: »Warum bin ich hier der Richtige?« Eine Führungskraft muss davon überzeugt sein: Ich kann an diesem Ort bzw. in dieser Funktion etwas Positives bewirken. Dabei geht es nicht darum, Allmachtsfantasien zu hegen, sondern das für den Erfolg nötige Selbstbewusstsein und -vertrauen zu haben und ausstrahlen – unter anderem, weil man seine Stärken, aber auch Grenzen kennt. Suchen Sie also Ihre Antwort auf die Frage: Warum bin ich hier – in diesem Unternehmen, in dieser Branche/Funktion – der 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. Machen Sie sich bewusst, wer für Sie wichtige Beziehungspartner sind und in welcher Form der Abhängigkeit Sie zu diesen stehen.

9. Erwartungen: »Was sind die Bedürfnisse meiner Stakeholder?« Jeder Stakeholder hat Interessen und Bedürfnisse sowie bewusste oder unbewusste Erwartungen an Sie als Mensch und/oder Führungskraft. Versuchen Sie diese Erwartungen zu erfassen und/oder erfragen Sie diese gegebenenfalls, damit Sie anschließend entscheiden können: Wie gehe mit den vielfältigen Erwartungen um?

10. Probleme: »Für welche Herausforderungen

liefern 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. Fragen Sie sich also: Zu welchen Erwartungen, Aufgaben usw. sage ich ja – wozu nein?

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. Machen Sie sich diese Rollen bewusst und fragen Sie sich, was Ihre Hauptrollen aufgrund Ihrer Leadership-ID und Funktion in der Organisation sind und welche Rollen Sie nicht oder nur in Ausnahmefällen übernehmen möchten.

Tipps zum Entwickeln Ihrer Leadership-ID

Stellen Sie sich die obigen Fragen, wenn Sie zwei, drei Stunden Zeit und Muße haben, und beantworten Sie diese möglichst schriftlich. Denn eine Illusion wäre es anzunehmen, dass Sie Ihre Leadership-ID ruck-zuck entwickeln können, denn damit geht ein Prozess der Selbstreflexion und des Sich-selbst-bewusst-werdens einher.

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?

MANAGEMENT



Um langfristig erfolgreich sein, müssen Führungskräfte wissen, was Ihre Identität ausmacht.

Bild: studiostoks – AdobeStock

Entwickeln Sie Ihre PERSÖNLICHE Leadership-ID

Wofür stehe ich - und wofür nicht? Diese Fragen müssen Führungskräfte beantworten können, um im immer komplexeren Umfeld ihrer Unternehmen erfolgreich zu agieren. Sie benötigen eine sogenannte Leadership-ID, die ihnen als Kompass für ihr Handeln im Führungsalltag dient. Die Leadership-ID beschreibt Ihre ganz individuelle Kombination Ihrer Erfahrungen, Qualitäten und Talente, die Sie als Mensch und Führungskraft einzigartig und unverwechselbar macht - und auf die Sie daher einfach und natürlich zurückgreifen können, um Ihr Führungspotenzial zu entfalten. Viele Führungskräfte haben ein Bild von der idealen Führungskraft verinnerlicht und versuchen diesem zu entsprechen. Führungskräfte sind aber am wirkungsvollsten, wenn sie die „besten“ Aspekte von dem, was sie als Person ausmacht, als Grundlage für ihr Selbstverständnis und ihren Führungsstil nutzen.

Keinen falschen Idealen nacheifern

Es geht bei der Leadership-ID also darum, zu erkennen, wer Sie sind, statt (Führungs-)Idealen nachzueifern, die nicht zu Ihnen passen. Denn nur wer ein Gespür für sich als Führungskraft hat und weiß, was seine ganz persönliche Definition von Führung ist, kann langfristig als Führungskraft erfolgreich sein. Nur wenn das, was Sie tun, und das (Entwicklungs-)Ziel, das Sie hierbei haben, mit Ihrer ID übereinstimmen, sind Sie in der richtigen Rolle und verfolgen die richtige Vision. Ist dies nicht der Fall, sollten Sie darüber nachdenken, wie Sie Ihre Rolle und Ihr Umfeld so verändern können, dass diese stärker im Einklang mit Ihrer Leadership-ID sind. Sie müssen Ihre Leadership-ID selbst aktiv entwickeln, indem Sie Ihr Leben und Ihre Erfahrungen reflektieren - und indem Sie die Werte, Stärken, Fähigkeiten, Leidenschaften identifizieren, die Ihnen Ihre bislang größten und/oder schönsten Erfolge ermöglicht haben. Dabei gilt es elf Aspekte zu bedenken:

Die sieben inneren Aspekte

1) Biografie - „Woher komme ich?“: Jede Führungskraft hat ihre eigene Geschichte, die sie zu der Persönlichkeit macht, die sie ist. Erfahrungen aus der Kindheit und im Elternhaus, kulturelle Prägungen, persönliche Rückschläge, Enttäuschungen und Erfolge, das soziale

Umfeld und berufliche Erfahrungen - all diese Erfahrungen prägen Ihre Vorstellungen davon, was eine „gute“ Führungskraft ist und wie sie sich verhält. Machen Sie sich diese Prägungen bewusst.

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? Suchen wir den Nervenkitzel? Streben wir nach Anerkennung? Jeder Mensch hat sein eigenes Set an Lebensmotiven. Wenn Sie wissen, was Sie antreibt, wissen Sie auch, wie Sie Ihre Führungsrolle gestalten sollten, um langfristig zufrieden und erfolgreich zu sein.

3) Werte - „Wofür stehe ich?“: Werte sind der innere Kompass, der uns anzeigt, ob etwas richtig oder falsch ist. Ein Motiv ohne Werte auszuleben, ist zumindest zweifelhaft. Denn: Angenommen eine Führungskraft strebt nach Macht, um Dinge gestalten zu können. Wenn dieses Motiv nicht mit einem Wert wie Fairness gekoppelt ist, kann es zu einem egozentrierten, autoritären Verhalten führen. Ist es hingegen auf einen positiven Wert gerichtet, setzt die Führungskraft ihre Gestaltungsmacht zum Wohl der Mitarbeiter und der Organisation ein. Machen Sie sich Ihre Werte bewusst, denn jede Führungskraft 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 inneren 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 zum Beispiel die Mission haben, mit ihren Mitarbeitern Qualität zu produzieren; ein Personal- und Organisationsentwickler 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 an-

Autor



Joachim Simon ist selbstständiger Führungskraftetrainer und -coach mit Sitz in Braunschweig



Auch von außen werden an Führungskräfte hohe Erwartungen herangezogen.

“ O
Studios-AdobeStock

dere - also zum Beispiel die Mitarbeiter - erkennbar in ihrem Verhalten zeigen. Welche Verhaltensmuster und Verhaltensweisen sind für Sie typisch, zum Beispiel beim Führen von oder beim Kommunizieren mit Mitarbeitern? Was wünschen Sie sich, was Ihre Mitarbeiter, Kollegen, Chefs, Kunden, Lieferanten über Sie sagen?

6) Ressourcen - „Was sind meine Kraftquellen?“: Um die eigene Leadership-ID aufrecht zu erhalten 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. Fragen Sie sich, was Ihre Kraftquellen sind, die Ihnen helfen, Ihre Batterien wieder aufzuladen. Denn diese sind unabdingbar für Ihren langfristigen Erfolg als Führungskraft.

7) Legitimation - „Warum bin ich der/die Richtige?“: Eine Führungskraft muss an die eigene Wirksamkeit glauben und davon überzeugt sein, an ihrem Ort bzw. in ihrer Funktion einen Unterschied machen zu können. 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 individuellen Stärken, aber auch Grenzen kennt. Suchen Sie also Ihre Antwort 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 von außen 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, Den-

ken und Handeln einer Führungskraft maßgeblich beeinflusst. Machen Sie sich bewusst, wer für Sie wichtige Beziehungspartner sind und in welcher Form der Abhängigkeit Sie zu diesen stehen.

9) Erwartungen - „Was sind die Bedürfnisse meiner Stakeholder?“: Jeder Stakeholder hat Interessen und Bedürfnisse sowie bewusste oder unbewusste Erwartungen an Sie als Mensch und/oder Führungskraft. Versuchen Sie diese Erwartungen zu erfassen und/oder erfragen Sie diese gegebenenfalls, damit Sie anschließend entscheiden können: Wie gehe mit den vielfältigen Erwartungen um?

10) Probleme: „Für welche Herausforderungen liefere ich eine Lösung?“: Eine Führungskraft kann nicht alle Erwartungen erfüllen, die ihre Stakeholder an sie haben - zumal sich aus ihnen oft Ziel- und Interessenkonflikte ergeben. Sie kann auch nicht alle Probleme in ihrem Umfeld lösen und sich hierfür verantwortlich fühlen, denn ihre Ressourcen sind begrenzt. Deshalb darf sie sich nicht verzetteln. Fragen Sie sich also: Zu welchen Erwartungen usw. sage ich ja - wozu sage ich nein?

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 und Konfliktlöser oder als Planer und Organisator gefragt. Machen Sie sich diese Rollen bewusst und fragen Sie sich, was Ihre Hauptrollen aufgrund Ihrer Leadership-ID und Funktion in der Organisation sind und welche Rollen Sie nicht oder nur in Ausnahmefällen übernehmen möchten.

Eine Leadership-ID entsteht nicht von selbst

Stellen Sie sich die obigen Fragen, wenn Sie zwei, drei Stunden Zeit und Muße haben, und beantworten Sie diese möglichst schriftlich. Es wäre eine Illusion anzunehmen, dass Sie Ihre Leadership-ID sozusagen im Vorbeigehen entwickeln können. Denn damit geht vielmehr ein Prozess der Selbstreflexion und des Selbstbewusst-Werdens einher. Stellen Sie sich also immer wieder die genannten Fragen und schauen Sie, ob die gegebenen Antworten Sie noch befriedigen. Sprechen Sie zudem eventuell mit vertrauten Personen oder einem Coach hierüber. Denn 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 oder in dieser Position an Sie als Führungskraft gestellt werden, nicht Ihren Werten entsprechen. Ist dies der Fall, sollten Sie das auch tun! Die Welt braucht gute Führungskräfte. Und warum nicht wechseln, wenn Sie in Ihrem aktuellen Job eh nie erfolgreich und zufrieden sein können? •

www.pharma-food.de/1904pf620



Beim Thema Leadership ID gilt es äussere und innere Aspekte zusammen zu bringen.

POTENZIALE NUTZEN

LEADERSHIP-ID

von Joachim Simon

Führungskräfte müssen, um in dem immer komplexer werdenden Umfeld ihrer Unternehmen 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.

Viele Führungskräfte haben ein Bild von der idealen Führungskraft verinnerlicht und diesem versuchen sie zu entsprechen. Das ist löblich, doch die Philosophie funktioniert meist nicht. Denn Führungskräfte sind am mächtigsten beziehungsweise wirkungsvollsten, wenn sie die «besten» Aspekte von dem, was sie als Person ausmacht, also ihrer Identität, als Grundlage für ihr Selbstverständnis als Führungskraft und ihren Führungsstil nutzen.

DIE FRAGE NACH DEN FÜHRUNGSDIELEN

Eine Leadership-ID beschreibt die ganz individuelle Kombination von Erfahrungen, Qualitäten und Talenten,

- > die den Verantwortlichen als Mensch und Führungskraft einzigartig und unverwechselbar machen, und
- > auf diese Eigenschaften dann einfach und natürlich zurückgreifen zu können, um Führungspotenzial entfalten zu können.

Es geht also darum, zu erkennen, wer man wirklich ist, statt (Führungs-)Ideen nachzueifern, die nicht passen. Denn nur wer ein Gespür für sich als Führungskraft hat und weiss, was seine ganz persönliche Definition von Führung ist, kann langfristig als Führungskraft erfolgreich sein.

Die Entwicklung und Karriere als Führungskraft sollte eine Manifestation der Leadership-ID sein. Denn nur wenn

> das, was die Verantwortlichen tun, und
 > das (Entwicklungs-)Ziel, welches die Person hierbei hat,
 mit der ID übereinstimmen, ist man in der richtigen Rolle und verfolgt die richtige Vision. Ist dies nicht der Fall, sollte man darüber nachdenken, wie die spezifische Rolle und das Umfeld so verändert werden kann, dass diese stärker im Einklang mit der Leadership-ID steht.

MEHR SELBST-BEWUSSTSEIN

Die Leadership-ID entsteht nicht von selbst. Es gilt diese selbst zu entwickeln, indem der Verantwortliche

- > sein Leben und seine Erfahrungen reflektiert und
- > die Werte, Stärken, Fähigkeiten, Leidenschaften identifiziert, die bislang die grössten und/oder schönsten Erfolge ermöglicht haben.

Dabei gilt es elf Aspekte zu bedenken, die sich in innere und äussere Aspekte unterteilen lassen.

DIE SIEBEN INNEREN ASPEKTE

1. Die eigene Biografie: «Woher komme ich?» Jede Führungskraft hat ihre eigene Geschichte, die sie zu der Persönlichkeit macht, die sie ist. Erfahrungen aus der Kindheit und im Elternhaus, kulturelle Prägungen, persönliche Rückschläge, Enttäuschungen und Erfolge, das soziale Umfeld und berufliche Erfahrungen

– all diese Erfahrungen prägen die Vorstellungen davon, was eine «gute» Führungskraft ist und wie sie sich verhält. Diese Prägungen sind ein zentraler Hebel.

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? Suchen wir den Nervenkitzel? Streben wir nach Anerkennung? Jeder Mensch hat sein eigenes Set an Lebensmotiven. Wenn man weiss, was einen antreibt, weiss man auch, wie die Führungsrolle gestaltet sein sollte, um langfristig zufrieden und erfolgreich zu sein.
3. Werte: «Wofür stehe ich?» Werte sind der innere Kompass, der uns anzeigt, ob etwas richtig oder falsch ist. Ein Motiv ohne Werte auszuleben, ist zumindest zweifelhaft, denn: angenommen eine Führungskraft strebt nach Macht, um Dinge gestalten zu können. Wenn dieses Motiv nicht mit einem Wert wie Fairness gekoppelt ist, kann es zu einem egozentrierten, autoritären Verhalten führen. Ist es hingegen auf einen positiven Wert gerichtet, setzt die Führungskraft ihre Gestaltungsmacht zum Wohl der Mitarbeiter und der Organisation ein. Es gilt sich seiner Werte bewusst zu machen, denn jede Führungskraft 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 inneren 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 zum Beispiel die Mission haben, mit ihren Mitarbeitern Qualität zu produzieren; ein Personal- und Organisationsentwickler die Mission, dass die Mitarbeiter des Unternehmens sich mit ihrem Arbeitgeber identifizieren können. Jede und jeder muss sich die Fragen stellen: was ist meine Mission? Was verleiht meiner 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 – also zum Beispiel die Mitarbeiter – erkennbar in ihrem Verhalten zeigen. Welche Verhaltensmuster, -weisen sind für Verantwortliche typisch – zum Beispiel beim Führen von Mitarbeitern, beim Kommunizieren mit ihnen? Was sollen Mitarbeiter, Kollegen, Chefs, Kunden, Lieferanten, wenn sie über die Person reden, sagen?
6. Ressourcen: «Was sind meine Kraftquellen?» Um die eigene Leadership-ID aufrecht zu erhalten 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. Es gilt sich die Frage zu stellen, wo die Kraftquellen liegen, die helfen, die Batterien wieder aufzuladen. Denn diese sind unabdingbar für ihren langfristigen Erfolg als Führungskraft.
7. Legitimation: «Warum bin ich hier der/die Richtige?» Eine Führungskraft muss an die eigene Wirksamkeit glauben und davon überzeugt sein, an ihrem Ort beziehungsweise in ihrer Funktion einen Unterschied machen zu können. Dabei geht es nicht darum, Allmachtsphantasien zu hegen, sondern das für den Erfolg nötige Selbstbewusstsein und -vertrauen zu ►



Bei richtigem strategischem Vorgehen entwickelt sich ein klareres Bild, was die Qualität einer Führungskraft ausmacht.



Über die unterschiedlichen Rollen der Führungsqualitäten ein klareres Bild bekommen.

anderem, weil man seine individuellen Stärken, aber auch Grenzen kennt. Es gilt Antwort auf folgende Frage zu finden: 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 beziehungsweise 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 einer Führungskraft massgeblich beeinflusst.
9. Erwartungen: «Was sind die Bedürfnisse meiner Stakeholder?» Jeder Stakeholder hat Interessen und Bedürfnisse sowie bewusste oder unbewusste Erwartungen an den Verantwortlichen als Mensch und/

oder Führungskraft. Es gilt diese Erwartungen zu erfassen und/oder zu erfragen. Die Frage nach dem Umgang mit den vielfältigen Erwartungen steht im Raum.

10. Probleme: «Für welche Herausforderungen liefere ich eine Lösung?» Eine Führungskraft kann nicht alle Erwartungen erfüllen, die ihre Stakeholder an sie haben – zumal sich aus ihnen oft Ziel- und Interessenskonflikte ergeben. Sie kann auch nicht alle Probleme in ihrem Umfeld lösen und sich hierfür verantwortlich fühlen, denn ihre Ressourcen sind begrenzt. Deshalb darf sie sich nicht verzetteln. Zu welchen Erwartungen und Aufgaben sage ich ja – wozu sage ich nein? Das ist hier die zentrale Frage.
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 und Konfliktlöser oder als Planer und Organisator gefragt. Es gilt sich dieser Rollen bewusst zu werden und zu fragen, wie die Hauptrollen aufgrund der Leadership-

ID aussehen und nach der Funktion in der Organisation zu fragen.

TIPPS ZUM ENTWICKELN

Für die Beantwortung der obigen Fragen, braucht es zwei, drei Stunden Zeit. Zudem sollten die Fragen möglichst schriftlich beantwortet werden. Denn eine Illusion wäre es anzunehmen, dass die Leadership-ID sozusagen ruck-zuck entwickelt werden kann, denn damit geht ein Prozess der Selbstreflexion und des Selbstbewusst-werdens einher.

Folglich gilt es immer wieder die genannten Fragen anzuschauen. Sind die gegebenen Antworten wirklich noch überzeugend. Zudem gilt es zwei, drei weitere Personen in das Boot zu holen. Denn jeder Mensch hat blinde Flecken und nicht selten weicht unser Selbstbild von der Fremdwahrnehmung ab.

Mit der Zeit entwickelt sich ein klareres Bild davon, was die Qualität einer Führungskraft ausmacht. Dann kann man zum Beispiel selbstbewusster in der aktuellen Führungsposition agieren. Man weiss «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!

Die Welt braucht gute Führungskräfte. Und warum nicht wechseln, wenn man im aktuellen Job eh nie erfolgreich und zufrieden sein kann? ●



JOACHIM SIMON

ist Führungskräftetrainer und -coach. Er unterstützt die Führungskräfte von Unternehmen unter anderem dabei, ihre individuelle Leadership-ID zu entwickeln.

www.joachimsimon.info

Starthilfe für junge Führungskräfte

„Früh übt sich, wer ein Meister werden will.“ Dieses Sprichwort gilt auch für Nachwuchskräfte. Deshalb sollten junge Frauen und Männer, die eine Führungsposition anstreben, rechtzeitig damit beginnen, die Fähigkeiten dafür zu trainieren.
Von **Joachim Simon**

„Ich möchte eine Führungskraft werden, weil ich etwas gestalten und bewegen möchte.“ Das spüren manche jungen Frauen und Männer früh – zum Beispiel schon während ihres Studiums. Und dann ist dieses beendet, und sie bewerben sich um eine Stelle: mit einem überdurchschnittlichen Hochschulabschluss, weil sie leistungsbereit und -fähig sind. Deshalb erhalten sie auch einen Job in einem Top-Unternehmen – einen Job, von dem viele Ex-Kommilitonen nur träumen. Doch leider (oder vielleicht zum Glück) nicht unmittelbar als Führungskraft, sondern zum Beispiel als „Referent ...“ oder „Experte für ...“. Zwar gehören sie, wie ein Dutzend gleichaltriger Kollegen, einem Traineeprogramm an, das Nachwuchskräfte auf die eventuelle Übernahme einer Führungsposition vorbereiten soll, doch ob sie diese Position je erhalten, steht noch in den Sternen. Entsprechend ernüchtert sind sie nicht selten nach einiger Zeit.

Führungskräfte brauchen viele Kompetenzen

Ob und wie schnell ein Unternehmen einer Nachwuchskraft eine Führungsposition anvertraut, hängt von vielen Faktoren ab – auch weil eine Führungskraft in einem Unternehmen stets zwei Funktionen erfüllen muss.

» Funktion 1: Sie muss im Arbeitsalltag den ihr anvertrauten Bereich so managen und führen, dass dieser seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet. Hierfür muss sie unter anderem die (Zusammen-)Arbeit ihrer Mitarbeiter ziel führend organisieren. Zudem muss sie im Betriebsalltag die richtigen Prioritäten setzen.

» Funktion 2: Sie muss durch ihr heutiges Han-

deln dafür sorgen, dass ihr Bereich auch künftig seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet. Hierfür muss sie unter anderem die Zukunft gedanklich vorwegnehmen und die Folgen ihrer Entscheidungen abschätzen können. Zudem braucht sie gewisse Leadership-Eigenschaften. Sie muss zum Beispiel ihre Mitarbeiter als Mitstreiter für geplante Veränderungen gewinnen können.

Die richtige Vorbereitung

Inwieweit Bewerber über das hierfür erforderliche Entwicklungspotenzial bzw. die nötigen Kompetenzen verfügen, das versuchen Unternehmen schon in ihren Einstellungsverfahren zu ermitteln – zum Beispiel in Assessment-Centern. Die erfreuliche Nachricht hierbei ist: Die dort untersuchten Kompetenzen kann man schulen. Hierfür gibt es inzwischen meist computer- bzw. netzgestützte Entwicklungsprogramme. Mit ihnen kann man sich das zum Führen von Bereichen und Menschen nötige Know-how aneignen. Die ausgereifteren Programme stellen den Teilnehmern zudem praktische Aufgaben, bei denen sie das erworbene Wissen anwenden können, und hierbei erhalten sie Feedback von einem (Online-)Coach. Dahinter steckt unter anderem die Erkenntnis: Das größte Know-how in Sachen Führung nutzt einer Person wenig, wenn sie dieses nicht anwenden und andere Menschen für sich und ihre Ideen begeistern kann.

Das wissen auch die Unternehmen. Deshalb achten sie bereits im Auswahlprozess vor Neueinstellungen darauf: Zeigte der Bewerber in

der Vergangenheit in der Praxis schon mal Eigenschaften und Fähigkeiten, die unsere Führungskräfte künftig brauchen? Arbeitete er zum Beispiel während des Studiums in Projekten mit, bei denen neue zukunftsweisende Problemlösungen entworfen und realisiert wurden? Engagierte er sich ehrenamtlich in Funktionen, die gewisse Führungs- bzw. Leadership-Eigenschaften erfordern? Wenn ja, erhöht dies die Wahrscheinlichkeit, dass das Unternehmen zum Entschluss gelangt „Ja, das könnte eine künftige Führungskraft von uns werden“ und den Neuen zum Beispiel in sein Traineeprogramm aufnimmt.

Die berufliche Karriere gezielt planen

Doch damit hat der junge Mitarbeiter sein Ziel „Führungskraft werden“ noch nicht erreicht, und schon gar nicht ist sichergestellt, dass er als Führungskraft auch in die mittlere und obere Führungsebene aufsteigt. Denn faktisch bedeutet „Trainee sein“: Die Person steht unter verschärfter Beobachtung. Das Unternehmen überprüft im Betriebsalltag: Erfüllt der Kandidat unsere Erwartungen? Und: Inwieweit gelingt es ihm – verglichen mit den anderen Kandidaten für eine Führungsposition – sein Potenzial wirklich abzurufen und zu entfalten?

Die Antworten auf diese Fragen entscheiden letztlich darüber, ob eine Person real Führungskraft wird und eventuell sogar als Kandidat für mittlere und obere Führungspositionen gesehen und entsprechend gefördert wird. Deshalb sollten Nachwuchskräfte, die eine solche Position anstreben, an ihrer persönlichen Entwicklung

arbeiten. Sie sollten darauf hinarbeiten, dass sie eine eigene Leadership-ID entwickeln und bei ihren Vorgesetzten das Gefühl entsteht: Dieser Person können wir mittelfristig auch komplexe Führungsaufgaben anvertrauen.

Das eigene Licht nicht unter den Scheffel stellen

Das erfordert auch einen adäquaten Auftritt. Hierzu sagte in meinem Beisein einmal der CEO eines Konzerns während einer Veranstaltung zu dessen „Goldfischen“ bzw. „High Potentials“: „Sie müssen selbst dafür sorgen, dass Sie von mir und meinen Kollegen gesehen werden. Wenn Sie Ihr Licht unter den Scheffel stellen, nimmt Sie auch niemand wahr.“ Kurze Zeit später warnte er die Führungsnachwuchskräfte jedoch auch: Lehrjahre sind keine Herrenjahre – auch im Bereich Führung. Wer zu dominant agiert, dem wird rasch ein Mangel an Fingerspitzengefühl und Diplomatie und somit Teamfähigkeit unterstellt. Die richtige Balance zu finden, zwischen einem zwar selbstbewussten, jedoch nicht selbstherrlichen Auftritt, auch dies kann und muss man lernen. Also sollten die jungen Frauen und Männer, die davon träumen, eine (mittlere oder obere) Führungskraft zu werden, dies tun.

Joachim Simon unterstützt Führungskräfte von Unternehmen dabei, ihre individuelle Leadership-ID zu entwickeln. Zudem bietet er in seiner Online-Academy ein Entwicklungsprogramm für zukünftige Führungskräfte an.

 **Klick! www.joachimsimon.info**

So entwickeln Sie eine

LEADERSHIP-ID

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. 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

Statt (Führungs-)Idealen nachzueifern, die nicht zu ihnen passen, sollten Führungskräfte eine eigene Leadership-ID entwickeln - 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.*

Denn nur dann können sie als Führungskraft langfristig bzw. auf Dauer erfolgreich sein.

Mehr Selbst-Bewusstsein entwickeln

Ihre Leadership-ID entsteht nicht von selbst. Sie müssen diese entwickeln, indem Sie

- *Ihr Leben und Ihre Erfahrungen reflektieren sowie*
- *Ihre Werte, Stärken, Fähigkeiten und Leidenschaften identifizieren*

Dabei gilt es elf Aspekte zu bedenken, die sich in Innere und äußere unterteilen lassen.

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 im Elternhaus, kulturelle und soziale Prägungen, persönliche Rückschläge, Enttäuschungen und Erfolge - all diese Faktoren prägen Ihre Vorstellungen davon, was eine „gute“ Führungskraft ist und wie sie sich verhält. Machen Sie sich diese bewusst.

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? Suchen wir den Nervenkitzel? Streben wir nach Anerkennung? Jeder Mensch hat sein eigenes Set an Lebensmotiven. Wenn Sie wissen, was Sie antreibt, wissen Sie auch, wie Sie Ihre Führungsrolle gestalten sollten, um langfristig zufrieden und erfolgreich zu sein.

3 **Werte: „Wofür stehe ich?“** Werte sind der innere Kompass, der uns anzeigt, ob etwas richtig oder falsch ist. Machen Sie sich Ihre Werte bewusst, denn jede Führungskraft 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 Organisations-

entwickler 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 Verhaltensmuster und -weisen sind für Sie typisch - zum Beispiel beim Führen von Mitarbeitern, beim Kommunizieren mit ihnen?

6 **Ressourcen: „Was sind meine Kraftquellen?“** Um die eigene Leadership-ID aufrecht zu erhalten 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. Fragen Sie sich, was Ihre Kraftquellen sind, die Ihnen helfen, Ihre 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. Suchen Sie also Ihre Antwort 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.

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. Machen Sie sich bewusst, wer für Sie wichtige Beziehungspartner sind und in welcher Form der Abhängigkeit Sie zu diesen stehen.

8

Erwartungen: „Was sind die Bedürfnisse meiner Stakeholder?“

Jeder Stakeholder hat Interessen und Bedürfnisse sowie bewusste oder unbewusste Erwartungen an Sie als Mensch und/oder Führungskraft. Versuchen Sie diese Erwartungen zu erfassen und/oder erfragen Sie diese gegebenenfalls, damit Sie anschließend entscheiden können: Wie gehe mit den vielfältigen Erwartungen um?

9

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. Fragen Sie sich also: Zu welchen Erwartungen, Aufgaben usw. sage ich ja - wozu nein?

10

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. Machen Sie sich diese Rollen bewusst und fragen Sie sich, was Ihre Hauptrollen aufgrund Ihrer Leadership-ID und Funktion in der Organisation sind und welche Rollen Sie nicht oder nur in Ausnahmefällen übernehmen möchten.

11



Autoren-Info:

Joachim Simon ist Führungskräftetrainer und -coach. Er unterstützt die Führungskräfte von Unternehmen unter anderem dabei, ihre individuelle Leadership-ID zu entwickeln

www.joachimsimon.info



Tipps zum Entwickeln Ihrer Leadership-ID

Stellen Sie sich die obigen Fragen, wenn Sie zwei, drei Stunden Zeit und Muße haben, und beantworten Sie diese möglichst schriftlich. Denn eine Illusion wäre es anzunehmen, dass Sie Ihre Leadership-ID ruck-zuck entwickeln können, denn damit geht ein Prozess der Selbstreflexion und des Sich-selbst-bewusst-werdens einher.

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?

Richtiges Führen im digitalen Zeitalter

Wofür stehe ich als Führungskraft? Von welchen Werten lasse ich mich beim Führen leiten? Das sollten Führungskräfte wissen. Denn nur dann können sie ihren Mitarbeitern den gewünschten Halt und die nötige Orientierung geben. Mitarbeiter wünschen sich Halt und Orientierung.



Autor:
Joachim Simon,
Führungskräfte-
trainer und -coach

Dieses Gefühl können ihnen nur ihre Führungskräfte vermitteln. Ergo: Führung wird im digitalen Zeitalter immer wichtiger.

Zugleich muss sich Führung ändern - etwa...

- weil heute in vielen Unternehmen die bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifende Team- und Projektarbeit dominiert. Deshalb müssen die Führungskräfte immer stärker auf die Kompetenz ihrer Mitarbeiter vertrauen.
- weil die für die Kunden erarbeiteten Lösungen immer mehr Spezialwissen voraussetzen, das die Führungskräfte selbst nicht haben. Also sind sie stärker auf das Können der Mitarbeiter angewiesen - auch weil ihre Bereiche häufiger vor Herausforderungen stehen, für die sie noch keine Lösung haben.

Um in einem solchen Umfeld ihre Mitarbeiter und Bereiche erfolgreich zu führen, brauchen die Führungskräfte ein neues Selbstverständnis. Sie müssen sich zunehmend als Beziehungsmanager verstehen, deren Kernaufgabe es ist, die Beziehungen im sozialen System Unternehmen so zu gestalten, dass die Mitarbeiter effektiv zusammenarbeiten; außerdem als emotionale Leader, deren Aufgabe es ist, ihre Mitarbei-

ter zu inspirieren. Diese Kernfunktionen können Führungskräfte nur wahrnehmen, wenn ihre Mitarbeiter ihnen vertrauen. Vertrauen entsteht jedoch nur, wenn die Führungskräfte auf ihre Mitarbeiter und Koopartner glaubwürdig und authentisch wirken. Dies setzt voraus, dass die Führungskräfte erkennbar für gewisse Werte stehen, die sich auch in ihrem Handeln im Alltag zeigen. Und dies erfordert wiederum, dass die Führungskräfte sich selbst ihrer Werte bewusst sind. Sie müssen sozusagen eine eigene Leadership-Identität entwickeln.

Leichter gesagt als getan - denn Führungskräfte haben in ihrer Organisation auch eine konkrete Funktion: Sie müssen durch ihr Handeln zum Unternehmenserfolg beitragen. Hinzu kommt: Für welche Werte eine Führungskraft steht, zeigt sich nicht darin, was diese verbal verkündet: Entscheidend ist, wie sie sich verhält. Also genügt es nicht, wenn sie etwa verkündet: „Mir ist ein respektvoller und wertschätzender Umgang wichtig.“ Sie sollte sich vielmehr auch fragen: Was bedeutet dies für meine Kommunikation? Wie gehe ich mit Infos um? Wie und wann gebe ich sie weiter? Etc. Ähnlich verhält es sich, wenn eine Führungskraft postuliert: „Ich möchte für meine Mitarbeiter ein Ermutiger und Befähiger, Motivator und Inspirator sein.“ Auch dann ergeben sich hieraus Fragen wie zum Beispiel:

- Wie teile ich meinen Mitarbeitern mit, welche Erwartungen ich an sie habe?
- Welche Entscheidungs- und Handlungsspielräume gewähre ich ihnen?
- Wie stelle ich sicher, dass sie die geforderte Leistung erbringen?

- Wie reagiere ich, wenn ein Mitarbeiter beim Lösen eines Problems scheitert?

Auf all diese Fragen eine Antwort zu finden, ist nicht leicht, denn Führung ist ein Prozess zwischen Menschen. Und noch schwieriger ist es, im Führungsalltag stets ein Verhalten zu zeigen, das den eigenen Werten entspricht, denn: Aufgrund der Funktion in der Organisation entstehen immer wieder Interessens- und Zielkonflikte. Deshalb sollten sich Führungskräfte regelmäßig fragen: Entspricht mein Verhalten noch meiner Leadership-ID bzw. spiegeln sich in ihm noch meine Werte wider?

Führungskräfte brauchen hierbei nicht nur eine Unterstützung, sie wünschen sich diese auch - etwa in Form eines Coachings, bei dem ein Trainer mit ihnen u. a. reflektiert:

- Für welche Werte stehe ich als Führungskraft?
- Inwieweit korrespondiert mein Führungsverhalten mit diesen Werten? Und:
- Wie sollte ich aufgrund meiner Leadership-ID mit den aktuellen Herausforderungen umgehen?

Solche Coachings sind für die (Weiter-)Entwicklung wichtig. Doch sie allein genügen nicht. Denn letztlich sollten die Werte und Überzeugungen, für die die Führungskräfte eines Unternehmens stehen, weitgehend identisch sein. Deshalb sind neben individuellen Fördermaßnahmen auch kollektive nötig, bei denen sich die Führungskräfte auf gemeinsame Werte verständigen und darüber, in welchem Verhalten sich diese zeigen - damit letztlich in der Organisation eine neue, gemeinsame Führungskultur entsteht.

Start zur Karriere · **Ausbildung und Schulung**

Gestern Schüler, heute Arbeitnehmer

Für Jugendliche beginnt mit dem Start ihrer Ausbildung ein neuer Lebensabschnitt. Entsprechend unsicher sind sie. Also sollten die Betriebe für eine gute Ankunft ihrer neuen Mitarbeiter sorgen.

Mit Grauen erinnert sich Kai Madel an den ersten Tag seiner Ausbildung zum Bürokaufmann. Wie gewünscht klopfte der damals 17-Jährige morgens Punkt 8.30 Uhr an die Tür zum Sekretariat des Inhabers eines Sanitärgrößhandels. Doch als er der Sekretärin sagte, wer er sei, antwortete diese: „Der Chef ist nicht da. Der hat einen Termin.“ Dann bat sie Madel, auf einem Stuhl im Flur Platz zu nehmen.

Nach zwei Stunden rauschte endlich der Chef herein. Für mehr als einen Händedruck hatte er keine Zeit. „Kümmern Sie sich um den jungen Mann“, sagte er zur Sekretärin. Dann verschwand er wieder. „Bis mein Chef endlich mal Zeit hatte, verging eine Woche“, erzählt Madel. Motivierend wirkte das auf den angehenden Bürokaufmann nicht.

Die Ankunft planen

So unstrukturiert verlaufen die ersten Arbeitstage von frischgebackenen Azubis oft – speziell in Kleinbetrieben. „Sie sind häufig auf die Ankunft der neuen Mitarbeiter nicht vorbereitet“, weiß Alexander Walz von der Personalberatung Conciliat, Stuttgart. „Mal sollen die Berufseinsteiger gleich

wie ‚alte Hasen‘ mitarbeiten.“ Das überfordert viele. „Mal stehen sie nutzlos in der Ecke.“ Das erzeugt bei ihnen das Gefühl: Ich werde nicht gebraucht.

Dahinter steckt meist keine böse Absicht, betont Walz. „Die Verantwortlichen versetzen sich nur zu wenig in die Lage der jungen Leute.“ Für diese beginnt ein neuer Lebensabschnitt. Entsprechend angespannt sind sie. Hunderte Gedanken rasen ihnen durch den Kopf: Wie sind meine künftigen Kollegen? Werde ich akzeptiert? Kann ich die Aufgaben erfüllen? „Deshalb ist es wichtig, den jungen Leuten eine gute Ankunft zu ermöglichen“ – auch aus betriebswirtschaftlichen Gründen. „Denn vom ersten Eindruck hängt stark ab, wie sehr sie sich mit ihrem Job und Arbeitgeber identifizieren.“

Die Neulinge einführen

Das haben die meisten Großunternehmen erkannt. Deshalb gibt es dort Einführungsprogramme – zum Beispiel bei der Bausparkasse Schwäbisch Hall. Dort dauert die Einführungsphase für die jährlich rund 100 Auszubildenden zwei Wochen. Zunächst werden die Azubis vom Personalvorstand begrüßt. Danach folgen drei Tage, die primär dem Kennenlernen des Unternehmens und der allgemeinen Information dienen. Anschließend nehmen die Azubis an



FOTO: GT

einem zweitägigen Outdoortraining teil. „Auch um sich wechselseitig kennenzulernen“, betont Ausbildungsleiterin Marion Matter. „Denn das fördert die Identifikation mit dem Unternehmen.“

In der zweiten Woche werden die Azubis in die Software-Programme eingeführt. Auch ein Telefontraining steht im Programm. Und ebenfalls ein fester Baustein der Einführung ist ein halbtägiger Benimm-Kurs. In ihm geht es, so Matter, „primär um scheinbar banale Dinge: Wie kleide ich mich angemessen? Was mache ich, wenn ich etwas brauche? Wie und wann grüße ich Kollegen?“ Lauter Kleinigkeiten, die für berufserfahrene Mitarbeiter selbstverständlich sind. Berufseinsteiger wissen aber oft

noch nicht, welche Verhaltensregeln in den Betrieben gelten. Also sollte man es ihnen sagen.

Die Erwartungen erläutern

So aufwendige Einführungsprogramme können sich kleinere Unternehmen nicht leisten. Das ist auch nicht nötig. Trotzdem sollten auch sie sich überlegen, wie sie den Berufseinsteigern das Ankommen erleichtern. Selbstverständlich sollte eine Begrüßung durch den Chef sein; außerdem, dass er oder ein Stellvertreter sich zwei, drei Stunden Zeit nimmt, dem Azubi den Betrieb zu zeigen und ihn den wichtigsten Personen vorzustellen. Auch ganz praktische Dinge gilt es zu besprechen. Zum Beispiel: Ist es üblich, dass Neue einen Einstand geben? Wie

sind die Pausen geregelt?

Mit viel mehr Infos sollte man die Azubis am ersten Tag nicht belasten. Sinnvoller ist es, ein weiteres Gespräch am Folgetag zu vereinbaren. Dann kann der Verlauf der Ausbildung erklärt werden und was das Unternehmen vom Azubi erwartet – „auch bezüglich seines Arbeitsverhaltens und im Umgang mit Kunden und Kollegen.“ Das geschieht oft nicht, kritisiert Führungskräftetrainer Joachim Simon, Braunschweig, „weshalb die jungen Kollegen ungewollt in Fettnäpfchen treten“.

Wichtige Infos schriftlich geben

Klar ist: Die Neuen können sich nicht alles merken, was in den ersten Tagen auf sie einprasselt. Deshalb empfiehlt Simon Betrieben, die wichtigsten Dinge in einem Handbuch zu notieren. Darin kann zum Beispiel stehen: Wie werden Unterlagen archiviert? Was ist beim Schreiben von Mails zu beachten? Wie und wann ist Urlaub zu beantragen? So ein Handbuch erspart Zeit. Denn die Azubis müssen seltener bei Kollegen nachfragen. Hilfreich ist auch ein Plan, wer den Auszubildenden wann solche Dinge wie die wichtigsten PC-Programme erklärt. Das stellt sicher, dass nichts vergessen wird. Und: Die Infos werden in verdaubaren Häppchen serviert.

Andrej Winter



Zusammen mit anderen Auszubildenden starten die Nachwuchskräfte in den ersten Tag. Es ist wichtig, dass sich die Azubis kennenlernen – so können Sie sich später auch gegenseitig bei Fragen zur Seite stehen und austauschen.

FOTO: DPA-TMN

Gestern Schüler, heute Arbeitnehmer

Für Jugendliche beginnt mit dem Start ihrer Ausbildung ein neuer Lebensabschnitt

Mit Grauen erinnert sich Kai Madel an den ersten Tag seiner Ausbildung zum Bürokaufmann. Wie gewünscht klopfte der damals 17-Jährige morgens Punkt 8.30 Uhr an die Tür zum Sekretariat des Inhabers eines Sanitärgrößhandels. Doch als er der Sekretärin sagte, wer er sei, antwortete diese: „Der Chef ist nicht da. Der hat einen Termin.“ Dann bat sie Madel, auf einem Stuhl im Flur Platz zu nehmen.

Nach zwei Stunden rauschte endlich der Chef herein. Für mehr als einen Händedruck hatte er keine Zeit. „Kümmern Sie sich um den jungen Mann“, sagte er zur Sekretärin. Dann verschwand er wieder. „Bis mein Chef endlich mal Zeit hatte, verging eine Woche“, erzählt Madel. Motivierend wirkte das auf den angehenden Bürokaufmann nicht.

Die Ankunft planen

So unstrukturiert verlaufen die ersten Arbeitstage von

frischgebackenen Azubis oft – speziell in Kleinbetrieben. „Sie sind häufig auf die Ankunft der neuen Mitarbeiter nicht vorbereitet“, weiß Alexander Walz von der Personalberatung Conciliat. „Mal sollen die Berufseinsteiger gleich wie ‚alte Hasen‘ mitarbeiten.“ Das überfordert viele. „Mal stehen sie nutzlos in der Ecke.“ Das erzeugt bei ihnen das Gefühl: Ich werde nicht gebraucht.

Dahinter steckt meist keine böse Absicht, betont Walz. „Die Verantwortlichen versetzen sich nur zu wenig in die Lage der jungen Leute.“ Für diese beginnt ein neuer Lebensabschnitt. Entsprechend angespannt sind sie. Hunderte Gedanken rasen ihnen durch den Kopf: Wie sind meine künftigen Kollegen? Werde ich akzeptiert? Kann ich die Aufgaben erfüllen? „Deshalb ist es wichtig, den jungen Leuten eine gute Ankunft zu ermöglichen“ –

auch aus betriebswirtschaftlichen Gründen. „Denn vom ersten Eindruck hängt stark ab, wie sehr sie sich mit ihrem Job und Arbeitgeber identifizieren.“

Die Neulinge einführen

Das haben die meisten Großunternehmen erkannt. Deshalb gibt es dort Einführungsprogramme – zum Beispiel bei der Bausparkasse Schwäbisch Hall. Dort dauert die Einführungsphase für die jährlich rund 100 Auszubildenden zwei Wochen. Zunächst werden die Azubis vom Personalvorstand begrüßt. Danach folgen drei Tage, die primär dem Kennenlernen des Unternehmens und der all-gemeinen Information dienen. Anschließend nehmen die Azubis an einem zweitägigen Outdoortraining teil. „Auch um sich wechselseitig kennenzulernen“, betont Ausbildungsleiterin Marion Matter. „Denn das fördert

die Identifikation mit dem Unternehmen.“

In der zweiten Woche werden die Azubis in die Software-Programme eingeführt. Auch ein Telefontraining steht im Programm. Und ebenfalls ein fester Baustein der Einführung ist ein halbtägiger Benimm-Kurs. In ihm geht es, so Matter, „primär um scheinbar banale Dinge: Wie kleide ich mich angemessen? Was mache ich, wenn ich etwas brauche? Wie und wann grüße ich Kollegen?“ Lauter Kleinigkeiten, die für berufserfahrene Mitarbeiter selbstverständlich sind. Berufseinsteiger wissen aber oft noch nicht, welche Verhaltensregeln in den Betrieben gelten. Also sollte man es ihnen sagen.

Die Erwartungen erläutern

So aufwendige Einführungsprogramme können sich kleinere Unternehmen nicht leisten. Das ist auch nicht nötig.

Trotzdem sollten auch sie sich überlegen, wie sie den Berufseinsteigern das Ankommen erleichtern. Selbstverständlich sollte eine Begrüßung durch den Chef sein; außerdem, dass er oder ein Stellvertreter sich zwei, drei Stunden Zeit nimmt, dem Azubi den Betrieb zu zeigen und ihn den wichtigsten Personen vorzustellen. Auch ganz praktische Dinge gilt es zu besprechen. Zum Beispiel: Ist es üblich, dass Neue einen Einstand geben? Wie sind die Pausen geregelt?

Mit viel mehr Infos sollte man die Azubis am ersten Tag nicht belasten. Sinnvoller ist es, ein weiteres Gespräch am Folgetag zu vereinbaren. Dann kann der Verlauf der Ausbildung erklärt werden und was das Unternehmen vom Azubi erwartet – „auch bezüglich seines Arbeitsverhaltens und im Umgang mit Kunden und Kollegen.“ Das geschieht oft nicht, kritisiert

Führungstrainer Joachim Simon, Braunschweig, „weshalb die jungen Kollegen ungewollt in Fettnäpfchen treten“.

Wichtige Infos schriftlich

Klar ist: Die Neuen können sich nicht alles merken, was in den ersten Tagen auf sie einprasselt. Deshalb empfiehlt Simon Betrieben, die wichtigsten Dinge in einem Handbuch zu notieren. Darin kann zum Beispiel stehen: Wie werden Unterlagen archiviert? Was ist beim Schreiben von Mails zu beachten? Wie und wann ist Urlaub zu beantragen? So ein Handbuch erspart Zeit. Denn die Azubis müssen seltener bei Kollegen nachfragen. Hilfreich ist auch ein Plan, wer den Auszubildenden wann solche Dinge wie die wichtigsten PC-Programme erklärt. Das stellt sicher, dass nichts vergessen wird. Und: Die Infos werden in verdaubaren Häppchen serviert.

Seite: 66
Rubrik: Sonderseiten
Ausgabe: Hauptausgabe

Mediengattung: Tageszeitung
Auflage: 22.596 (gedruckt) 20.591 (verkauft)
 21.971 (verbreitet)
Reichweite: 0,067 (in Mio.)

Gestern Schüler, heute Arbeitnehmer

Betriebe sollten sich um eine gute Ankunft der jungen Mitarbeiter kümmern

Für Jugendliche beginnt mit dem Start ihrer Ausbildung ein neuer Lebensabschnitt. Entsprechend unsicher sind sie. Also sollten die Betriebe für eine gute Ankunft ihrer neuen Mitarbeiter sorgen. Mit Grauen erinnert sich Kai Madel an den ersten Tag seiner Ausbildung zum Bürokaufmann. Wie gewünscht klopfte der damals 17-Jährige morgens Punkt 8.30 Uhr an die Tür zum Sekretariat des Inhabers eines Sanitär-großhandels. Doch als er der Sekretärin sagte, wer er sei, antwortete diese: »Der Chef ist nicht da. Der hat einen Termin.« Dann bat sie Madel, auf einem Stuhl im Flur Platz zu nehmen.

Nach zwei Stunden rauschte endlich der Chef herein. Für mehr als einen Händedruck hatte er keine Zeit. »Kümmern Sie sich um den jungen Mann«, sagte er zur Sekretärin. Dann verschwand er wieder. »Bis mein Chef endlich mal Zeit hatte, verging eine Woche«, erzählt Madel. Motivierend wirkte das auf den angehenden Bürokaufmann nicht.

gen? Werde ich akzeptiert? Kann ich die Aufgaben erfüllen? »Deshalb ist es wichtig, den jungen Leuten eine gute Ankunft zu ermöglichen« - auch aus betriebswirtschaftlichen Gründen. »Denn vom ersten Eindruck hängt stark ab, wie sehr sie sich mit ihrem Job und Arbeitgeber identifizieren.«

Das haben die meisten Großunternehmen erkannt. Deshalb gibt es dort Einführungsprogramme - zum Beispiel bei der Bausparkasse Schwäbisch Hall. Dort dauert die Einführungsphase für die jährlich rund 100 Auszubildenden zwei Wochen. Zunächst werden die Azubis vom Personalvorstand begrüßt. Danach folgen drei Tage, die primär dem Kennenlernen des Unternehmens und der allgemeinen Information dienen. Anschließend nehmen die Azubis an einem zweitägigen Outdoortraining teil. »Auch um sich wechselseitig kennenzulernen«, betont Ausbildungsleiterin Marion Matter. »Denn das fördert die Identifikation mit dem Unternehmen.«

sie den Berufseinsteigern das Ankommen erleichtern. Selbstverständlich sollte eine Begrüßung durch den Chef sein; außerdem, dass er oder ein Stellvertreter sich zwei, drei Stunden Zeit nimmt, dem Azubi den Betrieb zu zeigen und ihn den wichtigsten Personen vorzustellen. Auch ganz praktische Dinge gilt es zu besprechen. Zum Beispiel: Ist es üblich, dass Neue einen Einstand geben? Wie sind die Pausen geregelt?

Mit viel mehr Informationen sollte man die Azubis am ersten Tag nicht belasten. Sinnvoller ist es, ein weiteres Gespräch am Folgetag zu vereinbaren. Dann kann der Verlauf der Ausbildung erklärt werden und was das Unternehmen vom Azubi erwartet - »auch bezüglich seines Arbeitsverhaltens und im Umgang mit Kunden und Kollegen.« Das geschieht oft nicht, kritisiert Führungskräfteberater Reiner Voss, Hamburg, »weshalb die jungen Kollegen ungewollt in Fettnäpfchen treten.«

Erster Eindruck wichtig

Telefontraining

Plan erstellen

So unstrukturiert verlaufen die ersten Arbeitstage von frischgebackenen Azubis oft - speziell in Kleinbetrieben. »Sie sind häufig auf die Ankunft der neuen Mitarbeiter nicht vorbereitet«, weiß Alexander Walz von der Personalberatung Conciliat, Stuttgart. »Mal sollen die Berufseinsteiger gleich wie alte Hasen mitarbeiten.« Das überfordert viele. »Mal stehen sie nutzlos in der Ecke.« Das erzeugt bei ihnen das Gefühl: Ich werde nicht gebraucht. Dahinter steckt meist keine böse Absicht, betont Walz. »Die Verantwortlichen versetzen sich nur zu wenig in die Lage der jungen Leute.« Für diese beginnt ein neuer Lebensabschnitt. Entsprechend angespannt sind sie. Hunderte Gedanken rasen ihnen durch den Kopf: Wie sind meine künftigen Kolle-

In der zweiten Woche werden die Azubis in die Software-Programme eingeführt. Auch ein Telefontraining steht im Programm. Und ebenfalls ein fester Baustein der Einführung ist ein halbtägiger Benimm-Kurs. In ihm geht es, so Matter, »primär um scheinbar banale Dinge: Wie kleide ich mich angemessen? Was mache ich, wenn ich etwas brauche? Wie und wann grüße ich Kollegen?« Lauter Kleinigkeiten, die für berufserfahrene Mitarbeiter selbstverständlich sind. Berufseinsteiger wissen aber oft noch nicht, welche Verhaltensregeln in den Betrieben gelten. Also sollte man es ihnen sagen.

So aufwendige Einführungsprogramme können sich kleinere Unternehmen nicht leisten. Das ist auch nicht nötig. Trotzdem sollten auch sie sich überlegen, wie

Klar ist: Die Neuen können sich nicht alles merken, was in den ersten Tagen auf sie einprasselt. Deshalb empfiehlt Voss Betrieben, die wichtigsten Dinge in einem Handbuch zu notieren. Darin kann zum Beispiel stehen: Wie werden Unterlagen archiviert? Worauf ist beim Schreiben von E-Mails zu achten? Wie und wann ist Urlaub zu beantragen? So ein Handbuch erspart Zeit. Denn die Azubis müssen seltener bei Kollegen nachfragen. Hilfreich ist auch ein Plan, wer den Auszubildenden wann solche Dinge wie die wichtigsten PC-Programme erklärt. Das stellt sicher, dass nichts vergessen wird. Und: Die Informationen werden in verdaubaren Häppchen serviert. Andrej Winter

Submissions ANZEIGER



21.10.2019

Nr. 203

Tageszeitung für öffentliche und private Ausschreibungen sowie Informationen für Baugewerbe, Handwerk, Industrie und Handel

Von Steve Jobs lernen

Viele High Potentials sind fachlich und analytisch brillant; zudem extrem leistungsbereit und ehrgeizig. Trotzdem – oder gerade deshalb – fehlen ihnen oft noch gewisse Kompetenzen, um ein Leader zu werden, an dem sich andere Menschen orientieren. Diese sollten sie gezielt entwickeln.

VON JOACHIM SIMON

Manche Menschen wollen einfach mehr – vielleicht kennen Sie solche Personen oder gehören sogar selbst dazu. Sie möchten Dinge voranbringen, Neues schaffen und Verantwortung tragen, wo andere zurückweichen. Hierfür sind sie auch bereit, Höchstleistungen zu

erbringen und schrecken auch vor komplexen Aufgaben nicht zurück. Sie sind mutig und gehen bis an die eigenen Grenzen – zuweilen sogar darüber hinaus.

Unternehmen sind „High-Flyer“ oft suspekt

Doch was geschieht mit solchen jungen

Potenzialträgern in Unternehmen? Die meisten von ihnen glauben: Wir werden mit Kusshand begrüßt und uns steht eine steile Führungs- oder Managementkarriere bevor. Dies trifft leider selten zu.

Die Wahrheit ist:

Fortsetzung auf Seite 40

Von Steve Jobs lernen

Fortsetzung von Seite 1

Vielen Unternehmen (bzw. dem etablierten Management in ihnen) sind solche Mitarbeiter suspekt, denn sie fühlen sich von ihrer Energie und ihrem Wunsch, Dinge zu gestalten, gefordert und zuweilen überfordert. Also legt man ihnen Fesseln an und lässt sich nicht in die angestrebten Führungspositionen aufsteigen.

Eine häufige – mal mehr, mal weniger berechnete – Begründung hierfür ist: „Ihnen mangelt es am nötigen Fingerspitzengefühl. Sie müssen noch lernen, sich stärker in andere Personen hineinzusetzen. Deshalb können wir Ihnen leider noch keine (exponierte) Führungsposition übertragen.“

Selbstmitleid und Jammern bringen nichts

Die Folge: Viele junge Menschen mit dem Potenzial, die Welt zu verändern, werden in fachlichen und administrativen Jobs festgehalten – mit Tätigkeiten, bei denen sie

- alle zehn Minuten unterbrochen werden,
- unsinnige Mails beantworten müssen und
- dies oder jenes überprüfen müssen.

Und weil sie oft noch selbst den Glaubenssatz „Lehrjahre sind keine Herrenjahre“ verinnerlicht haben, bleiben sie nicht selten Jahre in einem Umfeld stecken, das sie nicht fördert. Und dies, obwohl

- sie die hierdurch entgangenen Entwicklungschancen schmerzen und
- sich bei ihnen immer mehr Unzufriedenheit einstellt, weil sie ein Leben weit hinter ihren Möglichkeiten führen.

Wie können junge Potenzialträger einen solchen Karrierestau umgehen? Generell gilt:

- Menschen, die sich als Lenker, Innovatoren und Entrepreneur sehen, dürfen ihr Potenzial nicht verschleiern, indem sie brav darauf warten, dass sie irgendwann mit Mitte 30 vielleicht zum Zug kommen. Und:
- Es macht keinen Sinn den Unternehmen, für die man gerade arbeitet oder von denen man einen Korb erhielt, die Schuld zu geben. Das Einzige, was hilft, ist ein zielgerichtetes Arbeiten an der eigenen Persönlichkeit und Kompetenz.

Erfolgsfaktor Super-Leadership

Hierzu zählt die Kompetenz, die eigenen Fähigkeiten optimal zur Geltung zu bringen – unter anderem, indem man sich als Person weiterentwickelt und die idealen Rahmenbedingungen hierfür schafft. Diese Kompetenz, die die US-amerikanischen Wirtschaftspsychologen Charles C. Manz und Henry P. Sims in ihrem Buch „The New SuperLeadership: Leading Others to Lead Themselves“ Super-Leadership nennen, gilt heute als zentrale Führungskompetenz.

Eine Voraussetzung hierfür ist die Fähigkeit zur Selbstführung und -steuerung. Dahinter steckt die Erkenntnis: Wer andere Menschen führen möchte, muss zunächst sein eigenes Handeln optimieren können. Dies setzt

- das Beherrschen gewisser verhaltensbezogener Strategien (wie Selbstbeobachtung und



Foto: www.joachimsimon.info

- reflexion, das Sich-Ziele-setzen) und
- das Beherrschen gewisser kognitiver Strategien (wie das Erreichen von Zielen als belohnend empfinden, in Möglichkeiten statt in Hindernissen denken) voraus.

Wichtig ist zudem die Kompetenz, sich in die Gedanken- und Gefühlswelt anderer Personen hineinversetzen und den eigenen Gefühlshaushalt gezielt steuern zu können.

Auch Steve Jobs war nicht der geborene Leader

Viele „Super-Brains“ verfügen über diese Kompetenzen nicht in ausreichendem Maße. Auch Steve Jobs, der aus einem Garageprojekt den Giganten Apple schmiedete, war damit zunächst nur bedingt gesegnet. Nur wenige wissen: 1985 bettelte er den Vorstand seines 1975 gegründeten Unternehmens an, wenigstens dessen Forschungsabteilung leiten zu dürfen. „Es gibt hier keinen Job für dich“, war die klare

Ansage des damaligen Apple-Chefs John Sculley – weil er in Jobs nicht den „Super-Leader“ sah. Gedemütigt verließ er Apple und gründete die Computerfirma NeXT.

Dies wäre beinahe das Aus für Steve Jobs gewesen – zumindest würde niemand von uns ihn heute kennen. Doch in der Zeit bei NeXT, die er rückblickend als eine seiner kreativsten Phasen bezeichnete, entwickelt er sich auch als Person weiter. Parallel dazu ging es bei Apple bergab. 1997 – 90 Tage, bevor das Unternehmen Insolvenz hätte anmelden müssen – bestieg Jobs wieder das Deck der Titanic: Er wurde Mitglied des Vorstands bei Apple und kurze Zeit später Geschäftsführer des Unternehmens.

Ein scharfer Verstand allein genügt nicht

Der Rest ist Geschichte und doch offen bleibt die Frage: Hätte Steve Jobs ohne

Perfektion gefühlt er sich, wie viele High Potentials, oft unverstanden. Entsprechend reagierte er. Er entwickelte zudem, auch aus Selbstschutz, einen herablassenden Stolz. Dies und das hieraus resultierende Verhalten isolierten ihn zunehmend, zugleich ließ er zahlreiche Chancen, seine emotionale Kompetenz zu steigern, links liegen. Das machte ihn in den Augen von John Scully unfähig zum Leader.

Leader sind keine „lonely heroes“

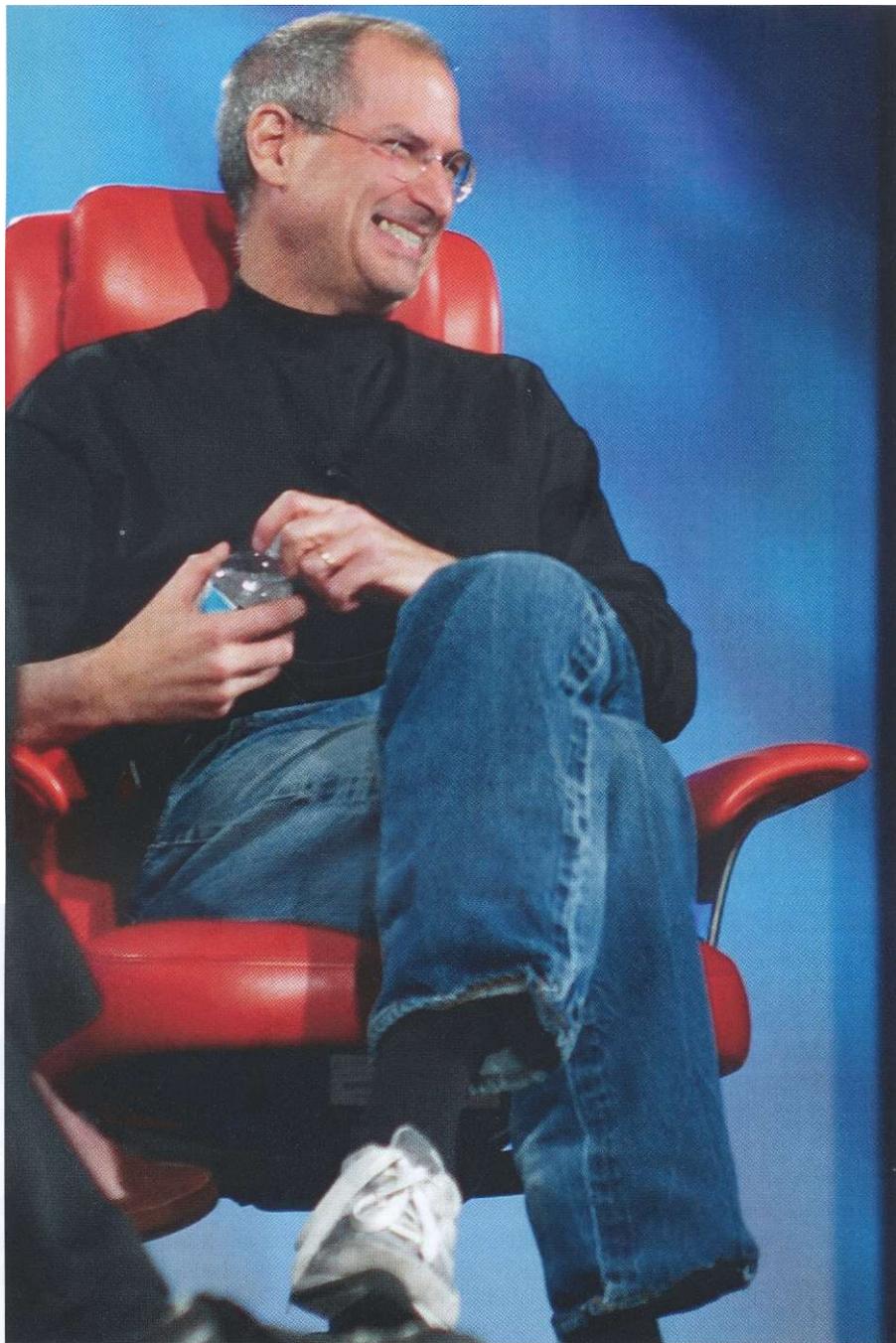
Leader müssen zweifellos eine Vision haben. Doch sie müssen auch andere Menschen für sich und ihre Vision begeistern können. Wer es nicht schafft, die Emotionen und Bedürfnisse anderer zu verstehen, zu respektieren und Verbindungen aufzubauen, wird zum „lonely hero“ und geht als Leader unter.

Dies geschieht in der Unternehmenswelt ständig und nicht jeder erhält wie Steve Jobs eine zweite Chance. Wenn Sie dies vermeiden möchten, dann analysieren Sie, sofern vorhanden, Ihre Schwächen und arbeiten Sie daran! Fragen Sie sich zum Beispiel:

- Bin ich oft überrascht, weil andere irritiert auf meine Scherze, Sprüche reagieren?
- Sind, wenn etwas nicht so läuft, wie von mir gedacht, aus meiner Warte meist die anderen schuld?
- Fällt es mir schwer, Kompromisse einzugehen?
- Kann ich mich schwer in die Gefühlswelt anderer Menschen hineinversetzen?
- Werde ich schnell ungeduldig?
- Ist es mir weitgehend egal, was andere über mich denken?
- Kann ich andere Menschen nur schwer für meine Ideen bzw. Ziele begeistern?

Echte Leader verlassen sich stets nicht nur auf ihre Intelligenz, ihr fachliches Know-how und ihre analytische Brillanz; sie entwickelten auch ihre emotionale Kompetenz und ihre Fähigkeit zur Selbstführung, woraus die Fähigkeit resultiert, andere Menschen zu führen, gezielt weiter – bereits in jungen Jahren. Deshalb entfalten sie eine höhere Wirksamkeit als ihre Mitbewerber, erklimmen rasch die Spitze und bewähren sich dort.

Wenn Sie als junger „Überflieger“ wirklich etwas bewegen wollen, seien Sie vorausschauend: Fördern Sie Ihre emotionale Kompetenz und erlernen Sie die Kunst der Selbst- und Menschenführung, denn diese Skills sind in der von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten VUKA-Welt für den Führungserfolg wichtiger denn je.



VON

STEVE JOBS LERNEN

Viele High Potenzials sind fachlich und analytisch brillant; zudem extrem leistungsbereit und ehrgeizig. Trotzdem - oder gerade deshalb - fehlen ihnen noch gewisse Kompetenzen, um ein Leader zu werden, an dem sich andere Menschen orientieren. Also sollten sie diese Kompetenzen gezielt entwickeln, um ihre (Führungs-)Karriere voranzutreiben.

Es gibt Menschen, die wollen einfach mehr - vielleicht kennen Sie solche Personen oder gehören sogar selbst dazu. Sie möchten Dinge voranbringen, Neues schaffen und Verantwortung tragen, wo andere zurückweichen. Hierfür sind sie auch bereit, Höchstleistungen zu erbringen und schrecken auch vor komplexen und risikobehafteten Aufgaben nicht zurück. Sie sind mutig und gehen bis an die eigenen Grenzen und zuweilen sogar darüber hinaus.

Solche Charaktere erkennt man oft daran, dass sie bereits in sehr jungen Jahren Verantwortung übernehmen: im Sportklub z. B. als Nachwuchstrainer oder Mannschaftsführer. Oft schlägt ihr Herz auch für konkurrierende Einzelsportarten wie Tennis und Golf oder Kampf- und Extremsportarten.

UNTERNEHMEN SIND „HIGH-FLYER“ OFT SUSPEKT

Doch was geschieht mit solchen jungen Potenzialträgern oder gar High Potentials in Unternehmen? Die meisten, von ihnen glauben, sie würden dort mit Handkuss begrüßt und ihnen stehe eine steil verlaufende, erfolgreiche Führungs- oder Managementkarriere bevor. Dies trifft eher selten zu.

Die Wahrheit ist: Vielen Unternehmen (bzw. dem etablierten Management in ihnen) sind solche Mitarbeiter suspekt, denn sie fühlen sich von ihrer Energie und ihrem Wunsch, Dinge (anders) zu gestalten, gefordert und zuweilen überfordert. Also legt man ihnen Fesseln an und lässt sie oft nicht in die angestrebten Lenker- und Gestalter-Positionen aufsteigen.

Eine häufige - zuweilen mehr und zuweilen weniger berechtigte - Begründung der Top-Manager in den Unternehmen und der Psychologen in ihren Personalabteilungen hierfür ist: „Ihnen mangelt es an Fingerspitzengefühl und Diplomatie. Sie müssen noch lernen, sich stärker in andere Personen hineinzuversetzen. Deshalb können wir Ihnen leider noch keine (exponierte) Führungsposition übertragen.“

Die Folge: Viele junge Menschen mit dem Potenzial, die Welt zu verändern, werden in rein fachlichen und administ-

rativen Jobs festgehalten - mit Tätigkeiten, bei denen sie

- alle zehn Minuten unterbrochen werden,
- unsinnige Mails beantworten müssen
- und dies und jenes überprüfen und absichern müssen.

Und daneben fachsimpeln die älteren Kollegen über ihre neuen Gasgrills und trinken den fünften Becher Filterkaffee.

JAMMERN UND SELBST-MITLEID BRINGEN NICHTS

„Lehrjahre sind keine Herrenjahre“ lautet ein altbekannter Glaubenssatz, den auch viele ambitionierte Führungswärter noch verinnerlicht haben und kaum hinterfragen. Also bleiben sie nicht selten Jahre in einem Umfeld stecken, das sie nicht fördert. Und dies, obwohl

- sie die hierdurch entgangenen Entwicklungschancen schmerzen und
- sich bei ihnen immer mehr Unzufriedenheit anstaut, weil sie ein Leben weit hinter ihren Möglichkeiten führen.

Was können solche Menschen bzw. Persönlichkeitstypen dagegen tun? Wie können junge Potenzialträger einen solchen Karrierestau umgehen? Generell gilt:

- Menschen, die sich als Lenker, Innovatoren und Entrepreneur sehen, dürfen nicht ihr wertvolles Potenzial verschleudern, indem sie brav darauf warten, dass sie irgendwann mit Mitte 30 oder Anfang 40 vielleicht zum Zug kommen. Und:
- Es macht keinen Sinn den Unternehmen, für die man gerade arbeitet oder die einem beim Sich-bewerben einen Korb gaben, die Schuld zu geben. Das Einzige, was hilft, ist ein zielgerichtetes Arbeiten an der eigenen Persönlichkeit und Kompetenz.

ERFOLGSFAKTOR SUPER-LEADERSHIP

Hierzu zählt die Kompetenz, die eigenen Fähigkeiten gut bzw. optimal zur Geltung bringen zu können - unter anderem, indem man sich als Person weiterentwickelt und die optimalen Rahmenbedingungen hierfür schafft. Diese Kompetenz, die die renommierten ame-



Zum Autor:

Joachim Simon, Braunschweig, ist Führungskräftetrainer und -coach. Er unterstützt die Führungskräfte dabei, eine individuelle Leadership-ID zu entwickeln. Er hat das Online-Programm „Egoleading“ entwickelt, mit dem ambitionierte (angehende) Führungskräfte, die Skills (u.a. im Bereich Selbstführung, emotionale Kompetenz und Super-Leadership) erwerben können, die sie im digitalen Zeitalter zum Führen von Menschen und Unternehmenseinheit brauchen.

www.joachimsimon.info

ikanischen Wirtschaftspsychologen Charles C. Manz und Henry P. Sims in ihrem Buch „The New SuperLeadership: Leading Others to Lead Themselves“ Super-Leadership nennen, gilt heute als die zentrale Führungskompetenz.

Eine Voraussetzung hierfür ist die Fähigkeit zur Selbstführung und -Steuerung. Dahinter steckt die Erkenntnis: Wer andere Menschen führen möchte, muss zunächst sein eigenes Handeln optimieren können. Dies setzt

- das Beherrschen gewisser verhaltensbezogener Strategien (wie Selbstbeobachtung und -reflexion, das Sich-setzen von Zielen, Selbstbelohnung) und
- das Beherrschen gewisser kognitiver Strategien (wie das Erreichen von Zielen als belohnend empfinden, in Möglichkeiten statt in Hindernissen denken) voraus.

Wichtig ist zudem die als emotionale Kompetenz oder Intelligenz bezeichnete Fähigkeit, sich in die Gedanken- und Gefühlswelt anderer Personen hineinzuversetzen und den eigenen Gefühlshalt gezielt zu steuern. Die Wirtschafts-

Psychologen in den HR-Abteilungen und die CEOs achten bei ihren Personalentscheidungen stark darauf, inwieweit Bewerber bzw. Kandidaten für Führungspositionen über die vorgenannten Kompetenzen verfügen, denn sie sind eine Super-Leadership-Voraussetzung.

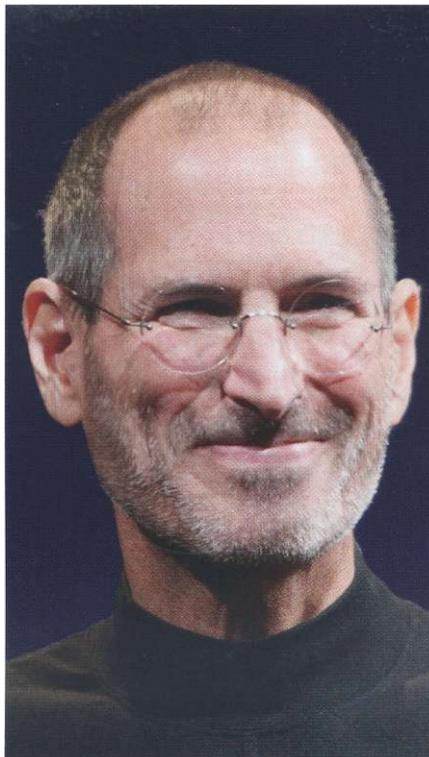
AUCH STEVE JOBS WAR NICHT DER GEBORENE LEADER

Viele „Super-Brains“ oder „Genies“ verfügen über diese Kompetenzen nicht in ausreichendem Maße. Auch Steve Jobs, der aus einem Garagenprojekt den Giganten Apple schmiedete, war damit zu Beginn nur bedingt gesegnet. Nur Wenige wissen: 1985 bettelte er den Vorstand seines 1975 gegründeten Unternehmens an, wenigstens dessen Forschungsabteilung leiten zu dürfen. „Es gibt hier keinen Job für dich“, war die klare Ansage vom damaligen Apple-Chef John Sculley - unter anderem, weil er in ihm nicht den „Super-Leader“ sah. Gedemütigt verließ Jobs Apple und gründete die Computerfirma NeXt. Von dort schaut er auf die Riesen wie Microsoft und IBM und wusste: Ich habe eine Chance verpasst, den Lauf der Welt zu beeinflussen und ein Imperium aufzubauen.

Dies wäre beinahe das Aus für Steve Jobs gewesen - zumindest würde niemand von uns ihn heute kennen. Doch in der Zeit bei NeXt, die er später als eine seiner kreativsten Phasen bezeichnete, entwickelt er sich auch als Person weiter. Parallel dazu ging es bei Apple bergab, so dass das Management nach jedem Strohalm griff, der sich ihm bot. 1997 - 90 Tage, bevor das Unternehmen Insolvenz hätte anmelden müssen - bestieg Steve Jobs wieder das Deck der Titanic: Er wurde Mitglied des Vorstands bei Apple und kurz darauf, zunächst vorübergehend und dann dauerhaft, Geschäftsführer des Unternehmens.

EIN SCHARFER VERSTAND ALLEIN GENÜGT NICHT

Der Rest ist Geschichte und doch bleibt die Frage offen: Hätte Steve Jobs ohne seine Reifezeit bei NeXt die Super-Lea-



dership-Eigenschaften entwickelt, die er später bei Apple zeigte? Hätte er dieses Charisma gehabt? Viele hochbegabte bzw. -talentierte Menschen glauben, Intelligenz sei die einzige Variable für Erfolg. Doch nur wenige Genies sind tatsächlich erfolgreich. Sie liefern zwar wie Steve Jobs in seinen jungen Jahren Resultate, denken logisch und schnell, erkennen Details und sehen das Big Picture - doch letztlich fehlt ihnen etwas Entscheidendes: eine Kompetenz, die auch Jobs in seinen ersten Jahren bei Apple unterschätzte, die jedoch jeder entwickeln kann, nämlich die zur Selbst-reflexion sowie -führung und -Steuerung.

Dabei geht es nur bedingt um die Bereitschaft, für ein Feedback offen zu sein. Wie viele ambitionierte Menschen verlangte auch Jobs selbstverständlich nach (konstruktiver) Kritik. Doch aufgrund seiner persönlichen Disposition sowie seiner persönlichen Disposition sowie seiner persönlichen Disposition sowie seiner persönlichen Disposition fühlte er sich, wie viele High Potentials, oft unverstanden - selbst von Menschen, die ihm nahe standen. Entsprechend reagierte er. Er entwickelte zudem, weil er anders als die meisten in seinem Umfeld war - auch aus Selbstschutz - einen herablassenden Stolz. Diese Einstellung und das hieraus resultierende Verhalten isolierten ihn zunehmend - zumal er zahlreiche Chancen, seine emotionale Kom-

petenz zu steigern, links liegen ließ. Das machte ihn auch in den Augen von John Sculley unfähig zum Leader.

LEADER SIND KEINE „LONELY HEROS“

Zweifelslos müssen Leader eine Vision und großes Bild von der Zukunft haben. Doch sie müssen auch andere Menschen für sich und ihre Vision gewinnen und begeistern können. Wer es nicht schafft, die Emotionen und Bedürfnisse anderer zu verstehen, zu respektieren und Verbindungen aufzubauen, wird zum „lonely hero“ und geht als Leader unter.

Dies geschieht in der Unternehmenswelt ständig und nicht jeder erhält wie Steve Jobs eine zweite Chance. Wenn Sie dies vermeiden möchten, dann erkennen bzw. analysieren Sie, sofern vorhanden, ihre Schwächen und arbeiten Sie daran! Fragen Sie sich zum Beispiel:

- *Bin ich oft überrascht, weil andere irritiert auf meine Scherze, Sprüche reagieren?*
- *Sind, wenn etwas nicht so läuft, wie von mir gedacht, aus meiner Warte meist die anderen schuld?*
- *Fällt es mir schwer, nachzugeben bzw. Kompromisse einzugehen?*
- *Kann ich mich schwer in die Gefühlswelt anderer Menschen hineinversetzen?*
- *Werde ich schnell ungeduldig?*
- *Ist es mir weitgehend egal, was andere von mir halten bzw. über mich denken?*
- *Kann ich andere Menschen nur schwer für meine Ideen bzw. Ziele begeistern?*

Wenn Sie als junger „Überflieger“ bzw. „High Achiever“ in dieser Welt wirklich etwas bewegen wollen, seien Sie klug und vorausschauend: Fördern Sie Ihre emotionale Kompetenz und erlernen Sie die Kunst der Selbst- und Menschenführung, denn diese Skills werden in der von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten digitalen Welt bzw. VUKA-Welt für den Führungserfolg mehr denn je gebraucht.

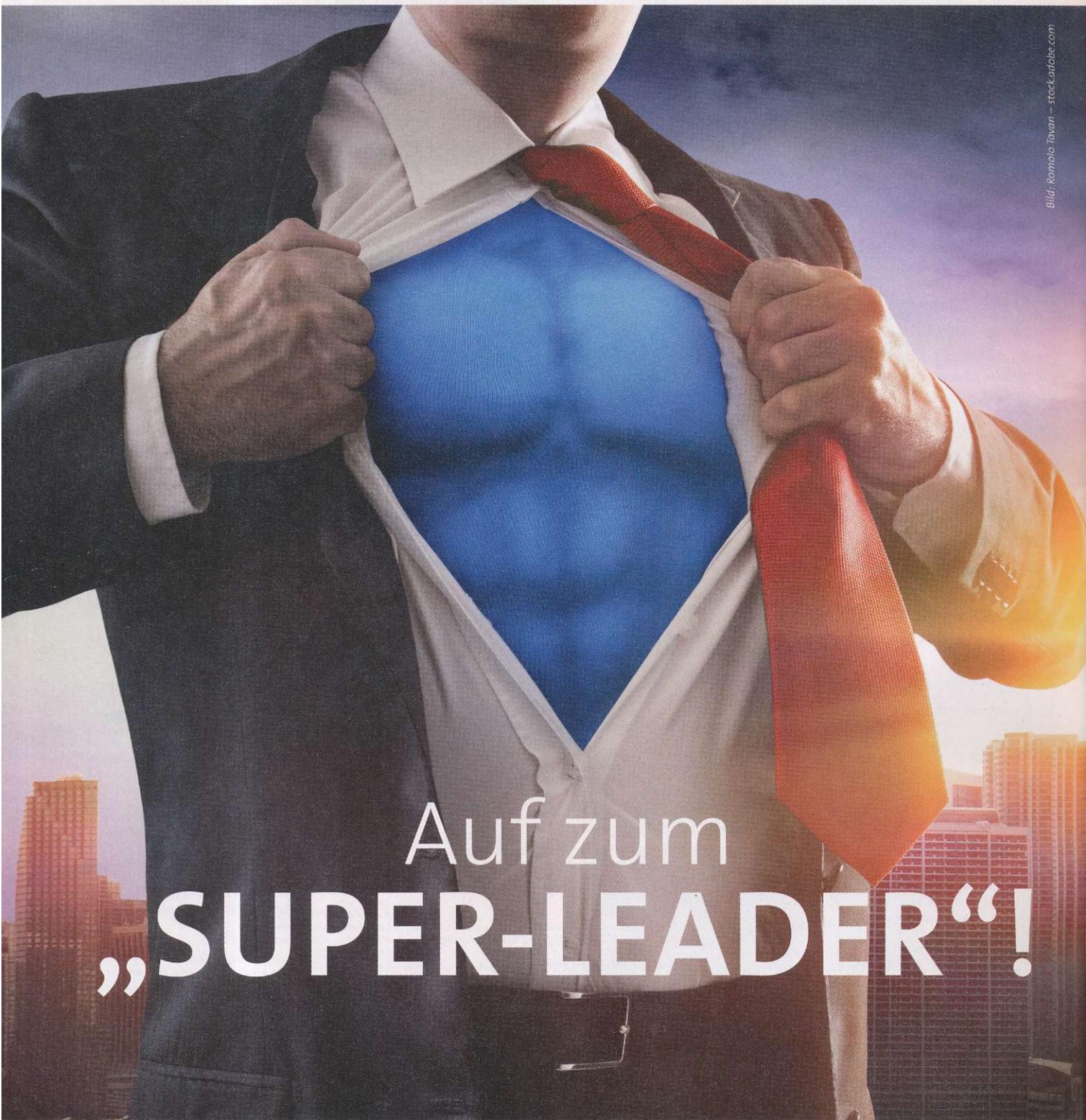


Bild: Komolo Tavan - stock.adobe.com

Auf zum „SUPER-LEADER“!

Autor

Joachim Simon, Braunschweig, ist selbständiger Berater und Coach für (angehende) Führungskräfte

Um ein echter Leader zu werden, genügt es nicht, fachlich und analytisch brillant zu sein. Hierfür sind weitere Kompetenzen nötig. Diese sollten (angehende) Führungskräfte gezielt entwickeln.

Es gibt Menschen, die wollen mehr. Vielleicht kennen Sie solche Personen oder gehören sogar selbst dazu. Sie möchten Dinge voranbringen, Neues schaffen und Verantwortung tragen, wo andere zurückweichen. Hierfür

sind sie auch bereit, Höchstleistungen zu erbringen und schrecken selbst vor komplexen, risikoreichen Aufgaben nicht zurück. Sie sind mutig und gehen bis an ihre Grenzen - zuweilen sogar darüber hinaus. Solche Charaktere erkennt man oft daran, dass sie bereits in sehr jungen Jahren Verantwortung übernehmen: zum Beispiel im Sportverein als Nachwuchstrainer oder Mannschaftsführer. Nicht selten schlägt ihr Herz auch für wettbe-

werbsorientierte Einzel-, Kampf- oder Extremsportarten.

Leistungsträger sind anderen oft suspekt

Doch was geschieht mit solchen Potenzialträgern oder High Potentials in Unternehmen? Die meisten von ihnen glauben, sie würden dort mit Handkuss begrüßt, und ihnen stehe eine steile Führungs- oder Managementkarriere bevor. Dies trifft selten zu. Die Wahrheit ist: Vielen Unternehmen sind solche Mitarbeiter suspekt, denn sie fühlen sich von ihrer Energie und ihrem Wunsch, Dinge zu gestalten, herausgefordert und zuweilen überfordert. Also legt man ihnen Fesseln an und lässt sie nicht in Lenker- und Gestalter-Positionen aufsteigen.

Viele junge Menschen mit dem Potenzial, die Welt zu verändern, werden in rein fachlichen und administrativen Jobs festgehalten - mit Tätigkeiten, bei denen sie alle zehn Minuten unterbrochen werden, unsinnige Mails beantworten sowie dies und jenes prüfen müssen. Und daneben fachsimpeln die älteren Kollegen über ihren neuen Grill und trinken den fünften Becher Kaffee.

Sich kümmern statt jammern

„Lehrjahre sind keine Herrenjahre“ lautet ein altbekannter Satz, den auch viele ambitionierte Führungsanwärter noch verinnerlicht haben und kaum hinterfragen. Also bleiben sie Jahre in einem Umfeld stecken, das sie nicht fördert. Wie können junge Potenzialträger einen solchen Karrierestau umgehen? Generell gilt: Menschen, die sich als Lenker, Innovatoren und Entrepreneur sehen, dürfen nicht ihr wertvolles Potenzial verschleudern, indem sie brav darauf warten, dass sie irgendwann mit Mitte 30 oder Anfang 40 vielleicht zum Zug kommen. Und: Es macht keinen Sinn, den Unternehmen, für die man gerade tätig ist, die Schuld zu geben. Das Einzige, was hilft, ist ein zielgerichtetes Arbeiten an der eigenen Persönlichkeit und Kompetenz.

Erfolgsfaktor „Super-Leadership“

Hierzu zählt die Kompetenz, die eigenen Fähigkeiten optimal zur Geltung zu bringen - indem man sich als Person weiterentwickelt und die nötigen Rahmenbedingungen schafft. Diese Kompetenz, welche die renommierten US-amerikanischen Wirtschaftspsychologen

Charles C. Manz und Henry P. Sims „Super-Leadership“ nennen, gilt heute als zentrale Führungskompetenz. Sie beinhaltet die Fähigkeit zur Selbstführung und -steuerung.

Dahinter steckt die Erkenntnis: Wer andere Menschen führen möchte, muss zunächst sein eigenes Handeln optimieren können. Dies setzt das Beherrschen gewisser verhaltensbezogener Strategien (wie Selbstbeobachtung, -reflexion und -belohnung) sowie das Beherrschen gewisser kognitiver Strategien (wie das Erreichen von Zielen als belohnend empfinden, in Möglichkeiten statt Hindernissen denken) voraus. Wichtig ist zudem die als emotionale Kompetenz oder Intelligenz bezeichnete Fähigkeit, sich in die Gedanken- und Gefühlswelt anderer Personen hineinzuversetzen und den eigenen Gefühlshaushalt zu steuern.

Leader sind keine „lonely heros“

Zweifellos müssen Leader eine Vision haben. Doch sie müssen auch andere Menschen für sich und ihre Ideen begeistern können. Wer es nicht schafft, die Emotionen und Bedürfnisse anderer zu verstehen, zu respektieren und Verbindungen aufzubauen, wird zum „lonely hero“ und geht als Leader unter. Wenn Sie dies vermeiden möchten, erkennen und analysieren Sie Ihre Schwächen, und arbeiten Sie daran! Fragen Sie sich unter anderem:

- Bin ich oft überrascht, wenn andere irritiert auf meine Aussagen reagieren?
- Sind, wenn etwas schlecht läuft, aus meiner Sicht meist die anderen schuld?
- Fällt es mir schwer, nachzugeben und Kompromisse einzugehen?
- Werde ich schnell ungeduldig?
- Ist es mir weitgehend egal, was andere über mich denken?
- Kann ich andere Menschen nur schwer für meine Ideen und Ziele begeistern?

Entwickeln Sie Ihre emotionale Kompetenz, und erlernen Sie die Kunst der Selbst- und Menschenführung, denn: Diese Skills sind in der von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten digitalen Welt für den Führungserfolg wichtiger denn je.

www.chemietechnik.de/1911ct607

Von Steve Jobs lernen

Viele High Potentials sind fachlich und analytisch brillant; zudem extrem leistungsbereit und ehrgeizig. Trotzdem - oder gerade deshalb - fehlen ihnen noch gewisse Kompetenzen, um ein Leader zu werden, an dem sich andere Menschen orientieren. Also sollten sie diese Kompetenzen gezielt entwickeln, um ihre (Führungs-) Karriere voranzutreiben.



(C) Gerd Altmann auf Pixabay

Es gibt Menschen, die wollen einfach mehr. Vielleicht kennen Sie solche Personen oder gehören sogar selbst dazu? Sie möchten Dinge voranbringen, Neues schaffen und Verantwortung tragen, wo andere zurückweichen. Hierfür sind sie bereit, Höchstleistungen zu erbringen und schrecken auch vor komplexen und risikobehafteten Aufgaben nicht zurück. Sie sind mutig und gehen bis an die eigenen Grenzen, zuweilen sogar darüber hinaus.

Solche Charaktere erkennt man oft daran, dass sie bereits in sehr jungen Jahren Verantwortung übernehmen: im Sportklub z.B. als Nachwuchstrainer oder Mannschaftsführer. Meistens schlägt ihr Herz auch für konkurrierende Einzelsportarten wie Tennis und Golf oder Kampf- und Extremsportarten,

Unternehmen sind „High-Flyer“ oft suspekt

Doch was geschieht mit solchen jungen Potenzialträgern oder gar High Potentials in Unternehmen? Die meisten von ihnen glauben, sie würden dort mit Handkuss begrüßt und ihnen stehe eine steil verlaufende, erfolgreiche Führungs- oder Managementkarriere bevor. Dies trifft jedoch eher selten zu.

Die Wahrheit ist: Vielen Unternehmen (bzw. dem etablierten Management in ihnen) sind solche Mitarbeiter suspekt, denn sie fühlen sich von ihrer Energie und ihrem Wunsch, Dinge (anders) zu gestalten, gefordert und zuweilen überfordert. Also legt man ihnen Fesseln an und lässt sich nicht in die angestrebten Lenker- und Gestalter-Positionen aufsteigen.

Eine häufige - zuweilen mehr oder weniger berechtigte - Begründung der Top-Manager in den Unternehmen und der Psychologen in ihren Personalabteilungen hierfür ist: „Ihnen mangelt es an Fingerspitzengefühl und Diplomatie. Sie müssen noch lernen, sich stärker in andere Personen hineinzusetzen. Deshalb können wir Ihnen leider noch keine (exponierte) Führungsposition übertragen.“

Die Folge: Viele junge Menschen mit dem Potenzial, die Welt zu verändern, werden in rein fachlichen und administrativen Jobs festgehalten - mit Tätigkeiten, bei denen sie

- alle zehn Minuten unterbrochen werden,
- unsinnige Mails beantworten müssen und
- dies und jenes überprüfen und absichern müssen.

Und daneben fachsimpeln die älteren Kollegen über ihre neuen Gasgrills und trinken den fünften Becher Filterkaffee.

Jammern und Selbstmitleid bringen nichts

„Lehrjahre sind keine Herrenjahre“ lautet ein altbekannter Glaubenssatz, den auch viele ambitionierte Führungskräfte noch verinnerlicht haben und kaum hinterfragen.

Also bleiben sie nicht selten jahrelang in einem Umfeld stecken, das sie nicht fördert. Und dies, obwohl

sie die hierdurch entgangenen Entwicklungschancen schmerzen und

sich bei ihnen immer mehr Unzufriedenheit anstaut, weil sie ein Leben weit hinter ihren Möglichkeiten führen.

Was können solche Menschen bzw. Persönlichkeitstypen dagegen tun? Wie können junge Potenzialträger einen solchen Karrierestau umgehen? Generell gilt:

Menschen, die sich als Lenker, Innovatoren und Entrepreneur sehen, dürfen nicht ihr wertvolles Potenzial verschleudern, indem sie brav darauf warten, dass sie irgendwann mit Mitte 30 oder Anfang 40 vielleicht zum Zug kommen.

Und: Es macht keinen Sinn, den Unternehmen die Schuld zu geben. Das Einzige, was hilft, ist ein zielgerichtetes Arbeiten an der eigenen Persönlichkeit und Kompetenz.

Erfolgsfaktor Super-Leadership

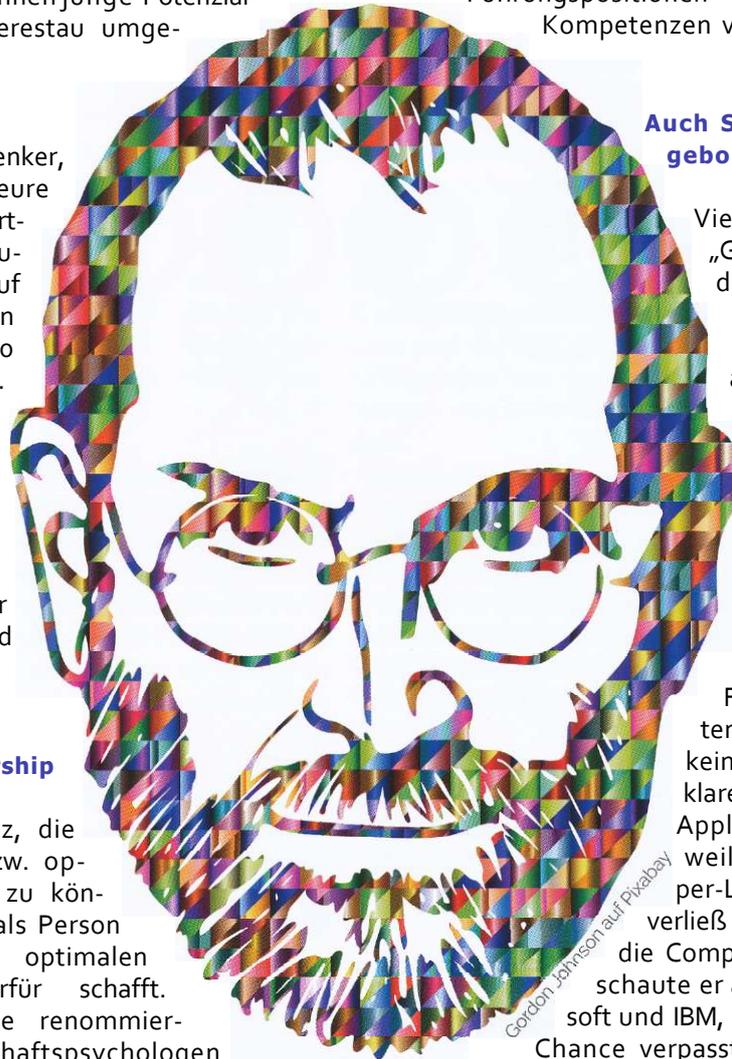
Hierzu zählt die Kompetenz, die eigenen Fähigkeiten gut bzw. optimal zur Geltung bringen zu können - u.a. indem man sich als Person weiterentwickelt und die optimalen Rahmenbedingungen hierfür schafft. Diese Kompetenz, die die renommierten amerikanischen Wirtschaftspsychologen Charles C. Manz und Henry P. Sims in ihrem Buch „The New SuperLeadership: Leading Others to Lead Themselves“ Super-Leadership nennen, gilt heute als die zentrale Führungskompetenz.

Eine Voraussetzung hierfür ist die Fähigkeit zur Selbstführung und -Steuerung. Dahinter steckt die Erkenntnis: Wer andere Menschen führen möchte, muss zunächst sein eigenes Handeln optimieren können. Dies setzt

das Beherrschen gewisser verhaltensbezogener Strategien (wie Selbstbeobachtung und -reflexion, das Sich-setzen von Zielen, Selbstbelohnung) und

das Beherrschen gewisser kognitiver Strategien (wie das Erreichen von Zielen als belohnend empfinden, in Möglichkeiten statt in Hindernissen denken) voraus.

Wichtig ist zudem die als emotionale Kompetenz oder Intelligenz bezeichnete Fähigkeit, sich in die Gedanken- und Gefühlswelt anderer Personen hineinzusetzen und den eigenen Gefühlshaushalt gezielt zu steuern. Die Wirtschaftspsychologen in den HR-Abteilungen und die CEOs achten bei ihren Personalentscheidungen stark darauf, inwieweit Bewerber bzw. Kandidaten für Führungspositionen über die vorgenannten Kompetenzen verfügen.



Auch Steve Jobs war nicht der geborene Leader

Viele „Super-Brains“ oder „Genies“ verfügen über diese Kompetenzen nicht in ausreichendem Maße. Auch Steve Jobs, der aus einem Garagenprojekt den Giganten Apple schmiedete, war damit zu Beginn nur bedingt gesegnet. Nur wenige wissen: 1985 bettelte er den Vorstand seines 1975 gegründeten Unternehmens an, wenigstens dessen Forschungsabteilung leiten zu dürfen. „Es gibt hier keinen Job für dich“, war die klare Ansage vom damaligen Apple-Chef John Sculley - u.a. weil er in ihm nicht den „Super-Leader“ sah, Gedemütigt verließ Jobs Apple und gründete die Computerfirma NeXT. Von dort schaute er auf die Riesen, wie Microsoft und IBM, und wusste: Ich habe eine Chance verpasst, den Lauf der Welt zu beeinflussen und ein Imperium aufzubauen.

Dies wäre beinahe das Aus für Steve Jobs gewesen - zumindest würde niemand von uns ihn heute kennen. Doch in der Zeit bei NeXT, die er später als eine seiner kreativsten Phasen bezeichnete, entwickelt er sich auch als Person weiter. Parallel dazu ging es bei Apple bergab, so dass das Management nach jedem Strohalm griff, der sich ihm bot. 1997 - 90 Tage, bevor das Unternehmen Insolvenz hätte anmelden müssen - bestieg Steve Jobs wieder das Deck der Titanic: Er wurde Mitglied des Vorstands bei Apple und kurz darauf, zunächst vorübergehend und dann dauerhaft, Geschäftsführer des Unternehmens,

Ein scharfer Verstand allein genügt nicht

Der Rest ist Geschichte, Offen bleibt jedoch die Frage: Hätte Steve Jobs ohne seine Reifezeit bei NeXt die Super-Leadership-Eigenschaften entwickelt, die er später bei Apple zeigte? Hätte er dieses Charisma gehabt?

Viele hochbegabte bzw. -talentierte Menschen glauben, Intelligenz sei die einzige Variable für Erfolg. Doch nur wenige Genies sind tatsächlich erfolgreich. Sie liefern zwar wie Steve Jobs in seinen jungen Jahren Resultate, denken logisch und schnell, erkennen Details und sehen das Big Picture - doch letztlich fehlt ihnen etwas Entscheidendes: eine Kompetenz, die auch Jobs in seinen ersten Jahren bei Apple unterschätzte, die jedoch jeder entwickeln kann, nämlich die zur Selbstreflexion sowie -führung und -Steuerung.

Dabei geht es nur bedingt um die Bereitschaft, für ein Feedback offen zu sein. Wie viele ambitionierte Menschen verlangte auch Jobs selbstverständlich nach (konstruktiver) Kritik. Doch aufgrund seiner persönlichen Disposition sowie seiner Ungeduld und seines Strebens nach Perfektion fühlte er sich, wie viele High Potentials, oft unverstanden - selbst von Menschen, die ihm nahestanden. Entsprechend reagierte er, Er entwickelte zudem, weil er anders als die meisten in seinem Umfeld war - auch aus Selbstschutz - einen herablassenden Stolz. Diese Einstellung und das hieraus resultierende Verhalten isolierten ihn zunehmend - zumal er zahlreiche Chancen, seine emotionale Kompetenz zu steigern, links liegen ließ. Das machte ihn auch in den Augen von John Sculley unfähig zum Leader.

Leader sind keine „lonely heros“

Zweifelslos müssen Leader eine Vision und ein großes Bild von der Zukunft haben. Doch sie müssen auch andere Menschen für sich und ihre Vision gewinnen und begeistern können. Wer es nicht schafft, die Emotionen und Bedürfnisse anderer zu verstehen, zu respektie-

ren und Verbindungen aufzubauen, wird zum „Lonely hero“ und geht als Leader unter. Dies geschieht in der Unternehmenswelt ständig und nicht jeder erhält wie Steve Jobs eine zweite Chance. Wenn Sie dies vermeiden möchten, dann erkennen bzw. analysieren Sie, sofern vorhanden, ihre Schwächen und arbeiten Sie daran! Fragen Sie sich zum Beispiel:

■ Bin ich oft überrascht, weil andere irritiert auf meine Scherze reagieren?

■ Wenn etwas nicht so läuft, wie angenommen: Sind dann aus meiner Warte meist die anderen schuld?

■ Fällt es mir schwer, nachzugeben bzw. Kompromisse einzugehen?

■ Kann ich mich nur schlecht in die Gefühlswelt anderer Menschen hineinversetzen?

■ Werde ich schnell ungeduldig?

■ Ist es mir weitgehend egal, was andere von mir halten bzw. über mich denken?

■ Kann ich andere Menschen nur schwer für meine Ideen bzw. Ziele begeistern?

Exzellente Leader **verlassen** sich stets nicht **nur auf ihre** Intelligenz, ihr fachliches Know-how und ihre analytische Brillanz, sondern entwickelten auch ihre emotionale Kompetenz und ihre Fähigkeit zur Selbstführung und **-Steuerung** weiter. Deshalb gelingt es ihnen, eine höhere Wirksamkeit **als** ihre Mitbewerber zu entfalten, rasch die Spitze zu erklimmen und sie erfolgreich zu halten.



Der Autor:

Joachim Simon ist Führungskräftetrainer und -coach. Er unterstützt Führungskräfte dabei, eine individuelle Leadership-ID zu entwickeln. Er hat das Online-Programm „Egoleading“ entwickelt, mit dem ambitionierte (angehende) Führungskräfte die Skills (u.a. im Bereich Selbstführung, emotionale Kompetenz und Super-Leadership) erwerben können, die sie im digitalen Zeitalter zum Führen von Menschen und Unternehmenseinheiten brauchen.

simon@wissensmanagement.net

Von Steve Jobs lernen

Intelligenz alleine reicht nicht aus, um ein „Leader“ zu sein

Viele „High Potentials“ sind fachlich und analytisch brilliant; zudem extrem leistungsbereit und ehrgeizig. Trotzdem fehlen ihnen oft noch gewisse Kompetenzen, um ein „Leader“ zu werden.

Manche Menschen wollen einfach mehr. Sie möchten Dinge voranbringen, Neues schaffen und Verantwortung tragen, wo andere zurückweichen. Hierfür sind sie bereit, Höchstleistungen zu erbringen und schrecken auch vor komplexen Aufgaben nicht zurück. Sie sind mutig und gehen bis an die eigenen Grenzen - zuweilen sogar darüber hinaus.

Doch was geschieht mit solchen jungen Potenzialträgern in Unternehmen? Die meisten von ihnen glauben: Wir werden mit Kusshand begrüßt und uns steht eine steile Führungs- oder Managementkarriere bevor. Dies trifft leider selten zu. Die Wahrheit ist: Vielen Unternehmen (bzw. dem etablierten Management in ihnen) sind

solche Mitarbeiter suspekt, denn sie fühlen sich von

ihrer Energie und ihrem Wunsch, Dinge zu gestalten, gefordert und zuweilen überfordert. Also legt man ihnen Fesseln an.

Eine häufige - mal mehr, mal weniger berechtigte - Begründung hierfür lautet: „Ihnen fehlt das nötige Fingerspitzengefühl. Sie müssen noch lernen, sich stärker in andere Personen hineinzuversetzen. Deshalb können wir Ihnen leider noch keine (exponierte) Führungsposition übertragen.“

Selbstmitleid bringt nichts

Die Folge: Viele junge Menschen mit dem Potenzial, die Welt zu verändern, werden in fachlichen und administrativen Jobs festgehalten. Und weil sie oft noch selbst den Glaubenssatz „Lehrjahre sind keine Herrenjahre“ verinnerlicht haben, bleiben sie nicht selten Jahre in einem Umfeld stecken, das sie nicht fördert. Und dies, obwohl sie die hierdurch entgangenen Entwicklungschancen schmerzen und sich bei ihnen immer mehr Unzufriedenheit einstellt, weil sie ein Leben weit hinter Ihren Möglichkeiten führen.

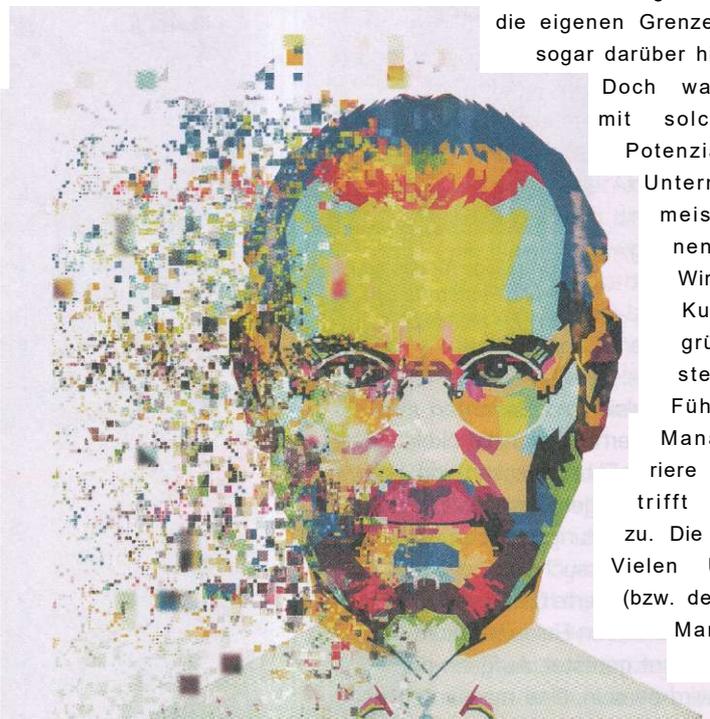
Wie können junge Potenzialträger einen solchen Karrierestau umgehen? Generell gilt:

- Menschen, die sich als Lenker, Innovatoren und Entrepreneur sehen, dürfen ihr Potenzial nicht verschleudern, indem sie brav darauf warten, dass sie irgendwann mit Mitte 30 vielleicht zum Zug kommen. Und:
- Es macht keinen Sinn den Unternehmen, für die man gerade arbeitet, die Schuld zu geben. Das Einzige, was hilft, ist ein zielgerichtetes Arbeiten an der eigenen Persönlichkeit und Kompetenz.

Erfolgsfaktor „Super-Leadership“

Hierzu zählt die Kompetenz, die eigenen Fähigkeiten optimal zur Geltung zu bringen - unter anderem, indem man sich als Person weiterentwickelt und die idealen Rahmenbedingungen hierfür schafft. Diese Kompetenz, bezeichnen die beiden US-amerikanischen Wirtschaftspsychologen Charles C. Manz und Henry P Sims in ihrem Buch „The New SuperLeadership: Leading Others to Lead Themselves“ als Super-Leadership. Eine Voraussetzung hierfür ist die Fähigkeit zur Selbstführung und -Steuerung. Dahinter steckt die Erkenntnis: Wer andere Menschen führen möchte, muss zunächst sein eigenes Handeln optimieren können. Dies setzt voraus:

- das Beherrschen gewisser verhaltensbezogener Strategien (wie Selbstbeobachtung und



Auch Steve Jobs war nicht der geborene Super-Leader. Er ließ außerdem viele Chancen, seine emotionale Kompetenz zu steigern, links liegen. ©Shutterstock/franz12

- reflexion, das Sich-Ziele-setzen) und
- das Beherrschen gewisser kognitiver Strategien (wie das Erreichen von Zielen als belohnend empfinden, in Möglichkeiten statt Hindernissen denken).

Wichtig ist zudem die Kompetenz, sich in die Gedanken- und Gefühlswelt anderer Personen hineinversetzen und den eigenen Gefühlshaushalt gezielt steuern zu können.

Auch Steve Jobs war nicht der geborene Leader

Viele „Super-Brains“ verfügen über diese Kompetenzen nicht in ausreichendem Maße. Auch Steve Jobs, der aus einem Garagenprojekt den Giganten Apple schmiedete, war damit zunächst nur bedingt gesegnet. Nur wenige wissen: 1985 bettelte er den Vorstand seines 1975 gegründeten Unternehmens an, wenigstens dessen Forschungsabteilung leiten zu dürfen. „Es gibt hier keinen Job für dich“, stellte der damalige Apple-Chef John Sculley klar - weil er in Jobs nicht den „Super-Leader“ sah. Gedemütigt verließ er Apple und gründete die Computerfirma NeXt.

Dies wäre beinahe das Aus für Steve Jobs gewesen - zumindest würde niemand von uns ihn heute kennen. Doch in der Zeit bei NeXt, die er rückblickend als eine seiner kreativsten Phasen bezeichnete, entwickelte er sich auch als Person weiter. Parallel dazu ging es bei Apple bergab. 1997 - 90 Tage bevor das Unternehmen Insolvenz hätte anmelden müssen - bestieg Jobs wieder das Deck der Titanic: Er wurde Mitglied des Vorstands und kurze Zeit später Geschäftsführer vom Apple. Der Rest ist Geschichte, und doch offen bleibt die Frage: Hätte Steve Jobs ohne seine Reifezeit bei NeXt die Super-Leadership-Eigenschaften entwickelt, die er später bei Apple zeigte? Hätte er dieses Charisma gehabt?

Selbstreflexion hilft

Viele hochbegabte Menschen glauben, Intelligenz sei die einzige Variable für Erfolg. Doch nur wenige Genies sind tatsächlich erfolgreich. Sie liefern zwar wie Steve Jobs in seinen jungen Jahren Resultate, denken logisch, analysieren schnell und sehen das Big Picture - doch ihnen fehlt eine Kompetenz, deren Bedeutung auch Jobs zunächst unterschätzte, die jedoch jeder entwickeln kann: die zur Selbstreflexion sowie -führung und -Steuerung.

Selbstverständlich verlangte zwar auch Jobs wie die meisten ambitionierten Menschen nach Feedback, doch aufgrund seiner persönlichen Disposition - seiner Ungeduld und seines Strebens nach Perfektion - fühlte er sich, wenn er es erhielt, oft unverstanden - wie viele High Potentials. Entsprechend reagierte er. Er entwickelte

zudem, auch aus Selbstschutz, einen herablassenden Stolz. Dies und das hieraus resultierende Verhalten isolierten ihn zunehmend, zugleich ließ er viele Chancen, seine emotionale Kompetenz zu steigern, links liegen. Das machte ihn in den Augen von John Scully unfähig zum Leader.

„Lonely heros“ gehen unter

Leader müssen zweifelslos eine Vision haben. Doch sie müssen auch andere Menschen für sich und ihre Vision begeistern können. Wer es nicht schafft, die Emotionen und Bedürfnisse anderer zu verstehen, zu respektieren und Verbindungen aufzubauen, wird zum „lonely hero“ und geht als Leader unter. Dies geschieht in der Unternehmenswelt ständig, und nicht jeder erhält wie Steve Jobs eine zweite Chance. Wenn Sie dies vermeiden möchten, dann analysieren Sie, sofern vorhanden, Ihre Schwächen und arbeiten Sie daran! Fragen Sie sich zum Beispiel:

- Bin ich oft überrascht, wenn andere irritiert auf meine Sprüche reagieren?
- Sind, wenn etwas nicht so läuft, wie von mir gedacht, aus meiner Warte meist die anderen schuld?
- Fällt es mir schwer, Kompromisse einzugehen?
- Kann ich mich schwer in die Gefühlswelt anderer Menschen versetzen?
- Werde ich schnell ungeduldig?
- Ist es mir weitgehend egal, was andere über mich denken?
- Kann ich andere Menschen nur schwer für meine Ideen begeistern?

Echte Leader verlassen sich nicht nur auf ihre Intelligenz, ihr fachliches Know-how und ihre analytische Brillanz; sie entwickelten auch ihre emotionale Kompetenz und ihre Fähigkeit zur Selbstführung gezielt weiter. Deshalb entfalten sie eine höhere Wirksamkeit als ihre Mitbewerber, erklimmen die Spitze und bewähren sich dort.

Wenn Sie als junger „Überflieger“ bzw. junge „Überfliegerin“ wirklich etwas bewegen wollen, seien Sie vorausschauend: Fördern Sie Ihre emotionale Kompetenz und erlernen Sie die Kunst der Selbst- und Menschenführung, denn diese Skills sind im digitalen Zeitalter für den Führungserfolg wichtiger denn je.

AUTOR

Joachim Simon

Der Autor unterstützt Führungskräfte dabei, eine individuelle Leadership-ID zu entwickeln. Mit seinem Online-Programm „Egoleading“ können (angehende) Führungskräfte entsprechende Skills trainieren. www.joachimsimon.info

Von Apple-Gründer Steve Jobs lernen

Viele High Potentials sind fachlich und analytisch brillant; zudem extrem leistungsbereit und ehrgeizig. Trotzdem fehlen ihnen oft noch gewisse Kompetenzen, um ein Leader zu werden. Manche Menschen wollen einfach mehr. Sie möchten Dinge voranbringen, Neues schaffen und Verantwortung tragen, wo andere zurückweichen. Hierfür sind sie auch bereit, Höchstleistungen zu erbringen und schrecken auch vor komplexen Aufgaben nicht zurück. Sie sind mutig und gehen bis an die eigenen Grenzen - zuweilen sogar darüber hinaus.

Doch was geschieht mit solchen jungen Potenzialträgern in Unternehmen? Die meisten von ihnen glauben: Wir werden mit Kusshand begrüßt und uns steht eine steile Führungs- oder Managementkarriere bevor. Dies trifft leider selten zu.

Die Wahrheit ist: Vielen Unternehmen (bzw. dem etablierten Management in ihnen) sind solche Mitarbeiter suspekt, denn sie fühlen sich von ihrer Energie und ihrem Wunsch, Dinge zu gestalten, gefordert und zuweilen überfordert. Also legen sie ihnen Fesseln an.

Eine häufige - mal mehr, mal weniger berechnete - Begründung hierfür lautet: „Ihnen fehlt das nötige Fingerspitzengefühl. Sie müssen noch lernen, sich stärker in andere Personen hineinzusetzen. Deshalb können wir Ihnen leider noch keine (exponierte) Führungsposition übertragen.“

Selbstmitleid und Jammern bringen nichts

Die Folge: Viele junge Menschen mit dem Potenzial, die Welt zu verändern, werden in fachlichen und administrativen Jobs festgehalten. Und weil sie oft noch selbst den Glaubenssatz „Lehrjahre sind keine Herrenjahre“ verinnerlicht haben, bleiben sie nicht selten Jahre in einem Umfeld stecken, das sie nicht fördert. Und dies, obwohl

- sie die hierdurch entgangenen Entwicklungschancen schmerzen und
- sich bei ihnen immer mehr Unzufriedenheit einstellt, weil sie ein Leben weit hinter ihren Möglichkeiten führen.

Wie können junge Potenzialträger einen solchen Karrierestau umgehen? Generell gilt:

- Menschen, die sich als Lenker, Innovatoren und Entrepreneur sehen, dürfen ihr Potenzial nicht verschleiern, indem sie brav darauf warten, dass sie irgendwann Mitte 30 vielleicht zum Zug kommen. Und:
- Es macht keinen Sinn den Unternehmen, für die man gerade arbeitet, die Schuld zu geben. Das Einzige, was hilft, ist ein zielgerichtetes Arbeiten an der eigenen Persönlichkeit und Kompetenz.

Erfolgsfaktor Super-Leadership

Hierzu zählt die Kompetenz, die eigenen Fähigkeiten optimal zur Geltung zu bringen - unter anderem, indem man sich als Person weiterentwickelt und die idealen Rahmenbedingungen hierfür schafft. Diese Kompetenz bezeichnen die beiden US-amerikanischen Wirtschaftspsychologen Charles C. Manz und Henry P. Sims in ihrem Buch „The New Super-Leadership: Leading Others to Lead Themselves“ als Super-Leadership.

Eine Voraussetzung hierfür ist die Fähigkeit zur Selbstführung und -Steuerung. Dahinter steckt die Erkenntnis: Wer andere Menschen führen möchte, muss zunächst sein eigenes Handeln optimieren können. Dies setzt

- das Beherrschen gewisser verhaltensbezogener Strategien (wie Selbstbeobachtung und -reflexion, das Sich-Ziele-setzen) und
- das Beherrschen gewisser kognitiver Strategien (wie das Erreichen von Zielen als belohnend empfinden, in Möglichkeiten statt Hindernissen denken) voraus.

Wichtig ist zudem die Kompetenz, sich in die Gedanken- und Gefühlswelt anderer Personen hineinzusetzen und den eigenen Gefühlshaushalt gezielt steuern zu können.

Auch Steve Jobs war nicht der geborene Leader

Viele „Super-Intelligente“ verfügen über diese Kompetenzen nicht in ausreichendem Maße. Auch Steve Jobs, der aus einem Garagenprojekt den Giganten Apple schmiedete, war damit zunächst nur bedingt gesegnet. Nur wenige wissen: 1985 bettelte er den Vorstand seines 1975 gegründeten Unternehmens an, wenigstens dessen Forschungsabteilung leiten zu dürfen. „Es gibt hier keinen Job für dich“, stellte der damalige Apple-Chef John Sculley klar - weil er in Steve Jobs nicht den „Super-Leader“ sah. Gedemütigt verließ er Apple und gründete die Computerfirma NeXt.

Dies wäre beinahe das Aus für Steve Jobs gewesen - zumindest würde niemand von uns ihn heute kennen. Doch in der Zeit bei NeXt, die er rückblickend als eine seiner kreativsten Phasen bezeichnete, entwickelte er sich auch als Person weiter. Parallel dazu ging es bei Apple bergab. 1997 - 90 Tage, bevor das Unternehmen Insolvenz hätte anmelden müssen - bestieg Jobs wieder das Deck der Titanic: Er wurde Mitglied des Vorstandes und kurze Zeit später Geschäftsführer von Apple.

Ein scharfer Verstand allein genügt nicht

Der Rest ist Geschichte und doch bleibt die Frage offen: Hätte Steve Jobs ohne seine Reifezeit bei NeXt die Super-Leadership-Eigenschaften entwickelt, die er später bei Apple zeigte? Hätte er dieses Charisma gehabt?

Viele hochbegabte Menschen glauben, Intelligenz sei die einzige Variable für Erfolg. Doch nur wenige Genies sind tatsächlich erfolgreich. Sie liefern zwar wie Steve Jobs in seinen jungen Jahren Resultate, denken logisch, analysieren schnell und sehen das Big Picture - doch ihnen fehlt eine Kompetenz, deren Bedeutung auch Jobs zunächst unterschätzte, die jedoch jeder entwickeln kann: die zur Selbstreflexion sowie -führung und -Steuerung.

Selbstverständlich verlangte zwar auch Jobs wie die meisten ambitionierten Menschen nach Feedback, doch aufgrund seiner persönlichen Disposition - seiner Ungeduld und seines Strebens nach Perfektion - fühlte er sich, wenn er es erhielt, oft unverstanden - wie viele High Potentials. Entsprechend reagierte er. Er entwickelte zudem, auch aus Selbstschutz, einen herablassenden Stolz. Dies und das hieraus resultierende Verhalten isolierten ihn zunehmend. Zugleich ließ er viele Chancen, seine emotionale Kompetenz zu steigern, links liegen. Das machte ihn in den Augen von John Scully unfähig zum Leader.

Leader sind keine „lonely heroes“

Leader müssen zweifelslos eine Vision haben. Doch sie müssen auch andere Menschen für sich und ihre Vision begeistern können. Wer es nicht schafft, die Emotionen und Bedürfnisse anderer zu verstehen, zu respektieren und Verbindungen aufzubauen, wird zum „lonely hero“ und geht als Leader unter.

Dies geschieht in der Unternehmenswelt ständig und nicht jeder erhält wie Steve Jobs eine zweite Chance. Wenn man dies vermeiden möchte, dann sollte man, sofern vorhanden, seine Schwächen analysieren und daran arbeiten, denn:

Echte Leader verlassen sich nicht nur auf ihre Intelligenz, ihr fachliches Know-how und ihre analytische Brillanz; sie entwickelten auch ihre emotionale Kompetenz und ihre Fähigkeit zur Selbstführung, woraus die Fähigkeit resultiert, andere Menschen zu führen, gezielt weiter - bereits in jungen Jahren. Deshalb entfalten sie eine höhere Wirksamkeit als ihre Mitbewerber, erklimmen rasch die Spitze und bewähren sich dort.

Joachim Simon

11 Fragen, die Ihnen als Chef viel mehr Klarheit schenken

Ein Gastbeitrag von Joachim Simon

Sie wünschen sich einen Kompass für Ihr Handeln im Führungsalltag? Dann sollten Sie sich 11 Fragen stellen. Mit ihnen finden Sie heraus, was Sie als Chef auszeichnet.

Haben Sie ein Bild von der idealen Führungskraft verinnerlicht und versuchen, diesem zu entsprechen? Das funktioniert meist nicht. Statt Idealen nachzueifern, die nicht zu ihnen passen, sollten Sie eine eigene Führungsidentität entwickeln – ich nenne das „Leadership-ID“. Werden Sie sich bewusst darüber, welche Erfahrungen, Qualitäten und Talente Sie als Mensch und Führungskraft einzigartig machen und auf welche Ressourcen Sie zurückgreifen können.

So entwickeln Sie Ihre Leadership-ID

Nehmen Sie sich zwei, drei Stunden Zeit, stellen Sie sich die folgenden 11 Fragen und beantworten Sie diese möglichst schriftlich.

Stellen Sie sich die Fragen immer wieder und prüfen Sie, ob die Antworten Sie noch befriedigen. Wenn Sie das tun, entwickeln Sie mit der Zeit ein klares Bild davon, was Sie als Führungskraft ausmacht.

Übrigens: Jeder Mensch hat blinde Flecken und nicht selten weicht unser Selbstbild von der Fremdwahrnehmung ab. Daher kann es auch sinnvoll sein, mit ein, zwei Personen, denen Sie vertrauen, oder einem Coach über Ihre Antworten zu sprechen.

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 im Elternhaus, kulturelle und soziale Prägungen, persönliche Rückschläge, Enttäuschungen und Erfolge – all diese Faktoren prägen Ihre Vorstellungen davon, was eine „gute“ Führungskraft ist und wie sie sich verhält. Machen Sie sich diese bewusst.

Motive: Was treibt mich an?

Unsere Motive geben uns Auskunft darüber, warum wir tun, was wir tun. Jeder Mensch hat sein eigenes Set an Lebensmotiven. Haben Sie zum Beispiel den Wunsch, Dinge zu gestalten? Suchen Sie den Nervenkitzel? Streben Sie nach Anerkennung? Wenn Sie wissen, was Sie antreibt, wissen Sie auch, wie Sie Ihre Führungsrolle gestalten sollten, um langfristig zufrieden und erfolgreich zu sein.

Werte: Wofür stehe ich?

Werte sind der innere Kompass, der uns anzeigt, ob etwas richtig oder falsch ist. Machen Sie sich Ihre Werte bewusst, denn jede Führungskraft braucht ein klares Wertesystem, um auch in komplexen und ambivalenten Situationen die richtigen Entscheidungen zu treffen.

Mission: Wofür trete ich an?

Jeder Mensch hat den Wunsch, etwas Sinnvolles in seinem Leben zu tun. Eine Führungskraft in der Produktion kann die Mission haben, mit ihrem Team Qualität zu produzieren; ein Organisationsentwickler die Mission, dass die Mitarbeiter des Unternehmens sich mit ihrem Arbeitgeber identifizieren können. Was ist Ihre Mission? Was verleiht Ihrer Arbeit Sinn?

Wirkung: Woran will ich erkannt werden?

Die Werte, Motive und Mission einer Führungskraft sollten sich für Außenstehende erkennbar in ihrem Verhalten zeigen. Welche Verhaltenweisen und Muster sind typisch für Sie – zum Beispiel beim Kommunizieren mit Mitarbeitern?

Ressourcen: Was sind meine Kraftquellen?

Um auch in schwierigen Zeiten die nötige Energie zu haben, brauchen wir Kraftquellen. Das können Sport, Hobbys, Familie, Freunde, Meditieren, Religion und vieles mehr sein. Fragen Sie sich, was Ihnen hilft, Ihre Batterien wieder aufzuladen.

Legitimation: Warum bin ich hier der/die Richtige?

Eine Führungskraft muss davon überzeugt sein: Ich kann an diesem Ort, in dieser Funktion etwas Positives bewirken. Es geht darum, das für den Erfolg nötige Selbstbewusstsein und -vertrauen zu haben und auszustrahlen – unter anderem, weil man seine Stärken, aber auch Grenzen kennt. Suchen Sie also Ihre persönliche Antwort auf die Frage: Warum bin ich hier – in diesem Unternehmen, in dieser Branche, in dieser Funktion – der oder die Richtige?

Stakeholder: Mit wem stehe ich in Beziehung?

Jede Führungskraft befindet sich in zahlreichen, mehr oder minder stark ausgeprägten Abhängigkeitsbeziehungen – zum Beispiel mit Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten. Und auch der eigene Lebenspartner ist ein solcher so genannter Stakeholder, der unser Denken, Fühlen und Handeln maßgeblich beeinflusst. Machen Sie sich bewusst, wer für Sie wichtige Beziehungspartner sind und in Abhängigkeit Sie zu diesen stehen.

Erwartungen: Was sind die Bedürfnisse meiner Stakeholder?

Jeder Stakeholder hat Interessen, Bedürfnisse und bewusste oder unbewusste

Erwartungen an Sie als Mensch und/oder Führungskraft. Versuchen Sie diese Erwartungen zu erfassen und/oder erfragen Sie diese gegebenenfalls, damit Sie anschließend entscheiden können: Wie gehe mit ihnen um?

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. Fragen Sie sich also: Zu welchen Erwartungen und Aufgaben sage ich ja – und zu welchen nein?

Rollen: Was sind meine Hauptrollen?

Eine Führungskraft hat viele Rollen – mal ist sie als Chef gefragt, mal als Motivator, als Berater, Experte, Moderator oder Planer. Machen Sie sich diese Rollen bewusst und fragen Sie sich: Was sind meine Hauptrollen? Und welche Rollen möchte ich nicht oder nur in Ausnahmefällen übernehmen?

Perfekt vorbereitet auf Mitarbeitergespräche

Mit der Checkliste „Perfekt vorbereitet auf Mitarbeitergespräche“ gehen Sie als Führungskraft mit einem guten Gefühl ins Gespräch mit Ihren Mitarbeitern – und wissen genau, was Sie sagen wollen. [**Jetzt Checkliste herunterladen!**](#)

Als Führungskraft und -team eine Leadership-ID entwickeln | CONSULTING.de



Die Rahmenbedingungen für Führungskräfte haben sich gewandelt. (Bild: rawpixel - Pixabay)

In der von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten VUKA-Welt verändert sich vieles in den Unternehmen – außer den Arbeitsinhalten, auch die Arbeitsbeziehungen und -strukturen. Ein Faktor ändert sich jedoch kaum: der Mensch Mitarbeiter. Er wünscht sich weiterhin Halt und Orientierung – und zwar umso mehr je instabiler sein Arbeits- und Lebensumfeld ist.

Dieses Gefühl können den Mitarbeitern im Betriebsalltag, wenn in den Unternehmen fast alles auf dem Prüfstand steht, letztlich nur die Führungskräfte vermitteln. Deshalb wird Führung im digitalen Zeitalter, in dem sich auch die sogenannte Digitale Transformation der Wirtschaft vollzieht, immer wichtiger.

Die Rahmenbedingungen von Führung wandeln sich

Zugleich muss sich Führung jedoch ändern – unter anderem, weil:

- Die für den Erfolg eines Unternehmens relevanten Leistungen werden zunehmend in bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifender Teamarbeit erbracht. Deshalb haben die Führungskräfte einen geringeren Zugriff auf ihre Mitarbeiter und ihr Tun. Sie müssen diese an der langen Leine führen und auf ihre Loyalität und Kompetenz vertrauen. Außerdem müssen sie stärker mit den

Führungskräften in den anderen Bereichen kooperieren und mit ihnen die Arbeit der Mitarbeiter koordinieren.

- Die für die Kunden erarbeiteten Lösungen setzen immer mehr Spezialwissen voraus, das die Führungskräfte selbst nicht haben. Also sind die Führungskräfte stärker auf das Können und die Eigenmotivation der Mitarbeiter angewiesen – auch weil ihre Bereiche häufiger vor Herausforderungen stehen, für die sie noch keine Lösung haben. Folglich können die Führungskräfte zu ihren Mitarbeitern seltener sagen "Tue dies, dann haben wir Erfolg". Sie müssen vielmehr mit ihnen Versuchsballons starten und dann gemeinsam im Prozess ermitteln, was tatsächlich zielführend ist.

Führungskräfte brauchen neues Selbstverständnis

Um in einem solchen Umfeld ihre Mitarbeiter und Bereiche erfolgreich zu führen, brauchen die Führungskräfte ein neues Selbstverständnis. Sie müssen sich zunehmend als Beziehungsmanager verstehen, deren Kernaufgabe es ist, die Beziehungen im sozialen System Unternehmen so zu gestalten, dass die Mitarbeiter effektiv zusammenarbeiten; außerdem als emotionale Leader, deren Aufgabe es ist, ihre Mitarbeiter zu inspirieren, so dass diese sich freiwillig für das Erreichen der Ziele engagieren.

Diese beiden Kernfunktionen einer Führungskraft im digitalen Zeitalter können Führungskräfte nur wahrnehmen, wenn ihre Mitarbeiter und die Personen, mit denen sie im Arbeitsalltag kooperieren, ihnen vertrauen. Vertrauen entsteht jedoch nur, wenn die Führungskräfte auf ihre Mitarbeiter und Kooperationspartner authentisch und glaubwürdig wirken; außerdem für diese berechenbar sind. Dies setzt wiederum voraus, dass die Führungskräfte erkennbar für gewisse Werte und Überzeugungen stehen, die sich auch in ihrem Handeln im Alltag zeigen.

Also lautet eine Anforderung an Führungskräfte, die ihre Leaderfunktion im digitalen Zeitalter erfolgreich wahrnehmen möchten: Sie müssen sich der Werte, für die sie als Führungskraft stehen, bewusst sein. Sie müssen sozusagen eine eigene Leadership-Identität oder kurz Leadership-ID entwickeln. Sie müssen wissen, was sie als Führungskraft ausmacht.

Die Werte zeigen sich im konkreten Verhalten

Dies ist leichter gesagt als getan – unter anderem, weil die Führungskräfte auch eine konkrete Aufgabe bzw. Funktion in ihrer Organisation haben: Sie müssen durch ihr Handeln sicherstellen, dass der ihnen anvertraute Bereich seinen Beitrag zum kurz-, mittel- und langfristigen Erfolg des Unternehmens leistet. Hieran wird letztlich auch ihre Leistung gemessen.

Hinzu kommt: Für welche Werte eine Führungskraft steht, zeigt sich für ihre Mitarbeiter und Kooperationspartner nicht darin, was diese verbal verkündet: Entscheidend ist, wie sie sich verhält. Also genügt es nicht, wenn eine Führungskraft zum Beispiel verkündet: "Mir ist ein respektvoller und wertschätzender Umgang wichtig." Sie sollte sich vielmehr auch fragen: Was bedeutet dies für meine Kommunikation mit meinen Mitarbeitern? Wie gehe ich mit Informationen um? Wie gebe ich sie weiter? Wann gebe ich meinen Mitarbeitern ein positives Feedback? Wie verhalte ich mich, wenn ein (verdienter) Mitarbeiter die geforderte Leistung nicht erbringt? Was signalisiere ich meinen Mitarbeitern mit meiner Körpersprache, wenn ich durch die Büros laufe? Und, und, und?

Ähnlich verhält es sich, wenn eine Führungskraft postuliert: "Ich möchte für meine Mitarbeiter primär ein Ermutiger und Befähiger, Motivator und Inspirator sein." Auch dann ergeben sich hieraus Fragen wie: Wie teile ich meinen Mitarbeitern mit, welche Erwartungen ich an sie habe? Welche Entscheidungs- und Handlungsspielräume gewähre ich ihnen im Arbeitsalltag? Wie stelle ich sicher, dass sie die geforderte Leistung erbringen? Wie reagiere ich, wenn ein Mitarbeiter beim Lösen eines Problems scheitert? Und, und, und?

Das Führungsverhalten regelmäßig reflektieren

Auf all diese Fragen für sich als Führungskraft eine Antwort zu finden, ist nicht leicht, denn Führung ist ein Prozess zwischen Menschen. Und noch schwieriger ist es, im Führungsalltag stets ein Führungsverhalten zu zeigen, das den eigenen Werten bzw. der eigenen Leadership-ID entspricht, denn: Aufgrund der Funktion einer Führungskraft in ihrer Organisation entstehen beim Führen von Menschen im Arbeitsalltag immer wieder Interessen- und Zielkonflikte, die oft nur schwierig zu lösen sind. Deshalb sollten sich Führungskräfte auch regelmäßig fragen: Entspricht mein Verhalten noch meiner Leadership-ID bzw. spiegeln sich in ihm noch meine Werte wieder oder muss ich mich neu justieren – unter anderem um meine Glaubwürdigkeit und somit auch das Vertrauen meiner Netzwerkpartner nicht zu verlieren?

Führungskräfte brauchen eine aktive Unterstützung

Führungskräfte brauchen, wenn es um das Entwickeln und Bewahren ihrer Leadership-ID geht, nicht nur eine Unterstützung, sie wünschen sich diese auch – zum Beispiel in Form eines Coachings, bei dem ein Coach mit ihnen unter anderem reflektiert:

- Für welche Werte stehe ich als Führungskraft?
- Inwieweit korrespondiert mein Führungsverhalten mit diesen Werten? Und:
- Wie sollte ich aufgrund meiner Leadership-ID mit den aktuellen Herausforderungen umgehen?

Solche Coachings sind für die (Weiter-)Entwicklung einzelner Führungskräfte gut und wichtig. Doch sie allein genügen nicht. Denn letztlich sollten die Werte und Grundüberzeugungen, für die die Führungskräfte eines Unternehmens stehen, weitgehend identisch sein. Sonst entsteht keine gemeinsame, das Handeln prägende Führungskultur in der Organisation.

Deshalb sind neben individuellen Förder- und Unterstützungsmaßnahmen auch kollektive Maßnahmen nötig, bei denen sich die Führungskräfte auf gemeinsame Werte und Grundüberzeugungen verständigen und darüber, in welchem Verhalten sich diese zeigen. Ohne ein solches Alignment entsteht keine gemeinsame Führungskultur in Unternehmen; es bleibt vielmehr weitgehend dem Zufall überlassen, welches Verhalten eine Führungskraft im Mitarbeiterkontakt zeigt: Im Bereich A dieses und im Bereich B jenes.

Eine Alignment beim Führen erzielen

Diese Diskrepanz bzw. ein solcher Wildwuchs schafft gerade in einem Arbeitsumfeld, in dem die Leistungen weitgehend in bereichsübergreifender Teamarbeit erbracht werden, immer wieder Irritationen, die die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter

schmälern und zu einer Minderleistung führen.

Beim Entwickeln einer gemeinsamen Führungskultur bzw. Leadership-ID bieten viele Unternehmen ihren Führungskräften heute kaum noch Unterstützung. Denn viele (Groß-)Unternehmen haben in den letzten Jahren die Förder- und Entwicklungsprogramme für ihre

Führungskräfte weitgehend auf Eis gelegt. Der Grund hierfür: Sie wissen zwar, dass ihre Führungskräfte künftig ein teils anderes Kompetenz- und Persönlichkeitsprofil brauchen, doch welches ist ihnen meist noch unklar. Deshalb stellten viele Unternehmen in den letzten Jahren ihre langjährig erprobten Management- sowie Führungskräfteförder- und -entwicklungsprogramme "vorübergehend" ein, auf die sie ehemals so stolz waren.

Eine Folge hiervon ist: Die Führungskräfte in vielen Unternehmen fühlen sich beim Bewältigen der Herausforderungen, vor denen sie stehen, alleine gelassen. Deshalb staut sich bei ihnen zunehmend Frust an. Doch nicht nur bei ihnen – auch bei ihren Mitarbeitern, da sie neben einer tiefen Verunsicherung bei den Führungskräften zunehmend spüren, dass deren Führungsverhalten nicht mehr den Erfordernissen der VUKA-Welt und den Herausforderungen im digitalen Zeitalter entspricht.

Bei der Führungskräfteentwicklung iterativ vorgehen

Deshalb wäre eine systematische Führungskräfteentwicklung in den Unternehmen gerade jetzt sehr wichtig – selbst wenn diese aktuell noch nicht genau wissen, welche Fähigkeiten und Eigenschaften ihre Führungskräfte künftig konkret brauchen. Bei anderen Themen wie "Innovation" und "Agilität" legen die Unternehmen deshalb ja auch die Hände nicht in den Schoß. Hier propagieren sie vielmehr, wenn der beste Lösungsweg noch unbekannt ist, ein iteratives Vorgehen: also zunächst einen (Lösungs-)Versuch wagen, dann die hierbei gesammelten Erfahrungen reflektieren und anschließend die Maßnahmen neu oder nach-justieren.

Ein solches Vorgehen sollten die Unternehmen auch bei der Führungskräfteentwicklung praktizieren, denn dann kann das Entwicklungsprogramm immer wieder angepasst und optimiert werden. Zudem werden die Führungskräfte mit einem iterativen Vorgehen beim Lösen von Problemen und den agilen Methoden vertraut gemacht. Dabei sollte in den Programmen viel Wert darauf gelegt werden, die Persönlichkeit der Führungskräfte zu stärken; außerdem darauf, dass sie eine gemeinsame Leadership-ID entwickeln. Denn bei aller Iteration und Unklarheit muss es in den Unternehmen eine Konstante geben, die ein Abgleiten in die Beliebigkeit verhindert.

Zum Autor: Joachim Simon ist Führungskraftetrainer und -coach. Er unterstützt Unternehmen dabei, ihren Führungskräften die Einstellung sowie das Wissen und Können zu vermitteln, das sie künftig zum Wahrnehmen ihrer Aufgaben brauchen.

Veröffentlicht am: 25.03.2019

So entwickeln Sie eine Leadership-ID

Fabienne Du Pont



Führungskräfte müssen, um in dem immer komplexer werdenden Umfeld ihrer Unternehmen 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.

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

Nicht „falschen“ Führungsidealen nacheifern

Ihre Leadership-ID beschreibt die ganz individuelle Kombination Ihrer Erfahrungen, Qualitäten und Talente,

- die Sie als Mensch und Führungskraft einzigartig und unverwechselbar macht, und
- auf die Sie einfach und natürlich zurückgreifen können, um Ihr Führungspotenzial zu entfalten.

Es geht also darum, zu erkennen, wer Sie sind, statt (Führungs-)Idealen nachzueifern, die nicht zu Ihnen passen. Denn nur wer ein Gespür für sich als Führungskraft hat und weiß, was seine ganz persönliche Definition von Führung ist, kann langfristig als Führungskraft erfolgreich sein.

Ihre Entwicklung und Karriere als Führungskraft sollte eine Manifestation Ihrer Leadership-ID sein. Denn nur wenn

- das, was Sie tun, und
- das (Entwicklungs-)Ziel, das Sie hierbei haben,

mit Ihrer ID übereinstimmen, sind Sie in der richtigen Rolle und verfolgen Sie die richtige Vision. Ist dies nicht der Fall, sollten Sie darüber nachdenken, wie Sie Ihre Rolle und Ihr Umfeld so verändern können, dass diese stärker im Einklang mit Ihrer Leadership-ID sind.

Mehr Selbst-Bewusstsein beim Führen entwickeln

Ihre Leadership-ID entsteht nicht von selbst. Sie müssen diese selbst entwickeln, indem Sie

- Ihr Leben und Ihre Erfahrungen reflektieren und
- die Werte, Stärken, Fähigkeiten, Leidenschaften identifizieren, die Ihnen Ihre bislang größten und/oder schönsten Erfolge ermöglicht haben.

Dabei gilt es elf Aspekte zu bedenken, die sich in innere und äußere Aspekte unterteilen lassen.

Die sieben inneren Aspekte

- **Die eigene Biografie: „Woher komme ich?“** Jede Führungskraft hat ihre eigene Geschichte, die sie zu der Persönlichkeit macht, die sie ist. Erfahrungen aus der Kindheit und im Elternhaus, kulturelle Prägungen, persönliche Rückschläge, Enttäuschungen und Erfolge, das soziale Umfeld und berufliche Erfahrungen – all diese Erfahrungen prägen Ihre Vorstellungen davon, was eine „gute“ Führungskraft ist und wie sie sich verhält. Machen Sie sich diese Prägungen bewusst.
- **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? Suchen wir den Nervenkitzel? Streben wir nach Anerkennung? Jeder Mensch hat sein eigenes Set an Lebensmotiven. Wenn Sie wissen, was Sie antreibt, wissen Sie auch, wie Sie Ihre Führungsrolle gestalten sollten, um langfristig zufrieden und erfolgreich zu sein.
- **Werte: „Wofür stehe ich?“** Werte sind der innere Kompass, der uns anzeigt, ob etwas richtig oder falsch ist. Ein Motiv ohne Werte auszuleben, ist zumindest zweifelhaft, denn: Angenommen eine Führungskraft strebt nach Macht, um Dinge gestalten zu können. Wenn dieses Motiv nicht mit einem Wert wie Fairness gekoppelt ist, kann es zu einem egozentrierten, autoritären Verhalten führen. Ist es hingegen auf einen positiven Wert gerichtet, setzt die Führungskraft ihre Gestaltungsmacht zum Wohl der Mitarbeiter und der Organisation ein. Machen Sie sich Ihre Werte bewusst, denn jede Führungskraft braucht ein klares Wertesystem, um auch in komplexen und ambivalenten Situationen die richtigen Entscheidungen zu treffen.
- **Mission: „Wofür trete ich an?“** Jeder Mensch hat den inneren 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 zum Beispiel die Mission haben, mit ihren Mitarbeitern Qualität zu produzieren; ein Personal- und Organisationsentwickler die Mission, dass die Mitarbeiter des Unternehmens

sich mit ihrem Arbeitgeber identifizieren können. Was ist Ihre Mission? Was verleiht Ihrer Arbeit Sinn?

- **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 – also zum Beispiel die Mitarbeiter – erkennbar in ihrem Verhalten zeigen. Welche Verhaltensmuster, -weisen sind für Sie typisch – zum Beispiel beim Führen von Mitarbeitern, beim Kommunizieren mit ihnen? Was sollen Ihre Mitarbeiter, Kollegen, Chefs, Kunden, Lieferanten, wenn sie über Sie reden, über Sie sagen?
- **Ressourcen:** „*Was sind meine Kraftquellen?*“ Um die eigene Leadership-ID aufrecht zu erhalten 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. Fragen Sie sich, was Ihre Kraftquellen sind, die Ihnen helfen, Ihre Batterien wieder aufzuladen. Denn diese sind unabdingbar für Ihren langfristigen Erfolg als Führungskraft.
- **Legitimation:** „*Warum bin ich hier der/die Richtige?*“ Eine Führungskraft muss an die eigene Wirksamkeit glauben und davon überzeugt sein, an ihrem Ort bzw. in ihrer Funktion einen Unterschied machen zu können. 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 individuellen Stärken, aber auch Grenzen kennt. Suchen Sie also Ihre Antwort 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.

- **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 einer Führungskraft maßgeblich beeinflusst. Machen Sie sich bewusst, wer für Sie wichtige Beziehungspartner sind und in welcher Form der Abhängigkeit Sie zu diesen stehen.
- **Erwartungen:** „*Was sind die Bedürfnisse meiner Stakeholder?*“ Jeder Stakeholder hat Interessen und Bedürfnisse sowie bewusste oder unbewusste Erwartungen an Sie als Mensch und/oder Führungskraft. Versuchen Sie diese Erwartungen zu erfassen und/oder erfragen Sie diese gegebenenfalls, damit Sie anschließend entscheiden können: Wie gehe mit den vielfältigen Erwartungen um?
- **Probleme:** „*Für welche Herausforderungen liefere ich eine Lösung?*“ Eine Führungskraft kann nicht alle Erwartungen erfüllen, die ihre Stakeholder an sie haben – zumal sich aus ihnen oft Ziel- und

Interessenkonflikte ergeben. Sie kann auch nicht alle Probleme in ihrem Umfeld lösen und sich hierfür verantwortlich fühlen, denn ihre Ressourcen sind begrenzt. Deshalb darf sie sich nicht verzetteln. Fragen Sie sich also: Zu welchen Erwartungen, Aufgaben usw. sage ich ja – wozu sage ich nein?

- **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 und Konfliktlöser oder als Planer und Organisator gefragt. Machen Sie sich diese Rollen bewusst und fragen Sie sich, was Ihre Hauptrollen aufgrund Ihrer Leadership-ID und Funktion in der Organisation sind und welche Rollen Sie nicht oder nur in Ausnahmefällen übernehmen möchten.

Tipps zum Entwickeln Ihrer Leadership-ID

Stellen Sie sich die obigen Fragen, wenn Sie zwei, drei Stunden Zeit und Muße haben, und beantworten Sie diese möglichst schriftlich. Denn eine Illusion wäre es anzunehmen, dass Sie Ihre Leadership-ID sozusagen ruck-zuck entwickeln können, denn damit geht ein Prozess der Selbstreflexion und des Sich-selbst-bewusst-werdens einher.

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!

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

Joachim Simon

Zum Autor: Joachim Simon ist Führungskräftetrainer und -coach. Er unterstützt die Führungskräfte von Unternehmen unter anderem dabei, ihre individuelle Leadership-ID zu entwickeln (Internet: www.joachimsimon.info; Tel.: 0531/356 24 86; E-Mail: info@joachimsimon.info).

Berufs- und Karriereziel

Wie werde ich Führungskraft?

Von Joachim Simon

29.05.2019



(<https://secserv.adtech.de/adlink/231.0/6308393/0/170/AdId=19321058;BnId=2;itime=239871141;gdpr=1;nodecode=yes;link=https://www.elektronik-neto.de/>)

Schon im Studium fühlt sich so manch einer zu höherem berufen: »Ich möchte eine Führungskraft werden, weil ich etwas gestalten und bewegen möchte.« Sobald es in die Arbeitswelt geht, kommt aber nicht selten die **Ernüchterung**: Zwar haben ambitionierte Studierende oft ein überdurchschnittlichen Hochschulabschluss in der Tasche, weil sie leistungsbereit und -fähig sind.

Doch leider – oder vielleicht zum Glück – werden sie meistens nicht unmittelbar als Führungskraft eingesetzt, sondern zum Beispiel als »Referent« oder »Experte«. Vielleicht gehören sie, wie ein Dutzend gleichaltriger Kollegen, einem **Traineeprogramm** an, das Nachwuchskräfte auf die eventuelle Übernahme einer Führungsposition vorbereiten soll, doch ob sie diese Position je erhalten, steht meist in den Sternen.

Führungskräfte brauchen viele Kompetenzen

Ob und wie schnell ein Unternehmen Nachwuchskräften eine Führungsposition anvertrauen, hängt von vielen Faktoren ab – auch weil eine Führungskraft in einem Unternehmen stets zwei Funktionen erfüllen muss.

- **Funktion 1:** Sie muss im Arbeitsalltag den ihr anvertrauten Bereich so managen und führen, dass dieser seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet. Hierfür muss sie unter anderem die Zusammenarbeit ihrer Mitarbeiter zielführend organisieren. Zudem muss sie im Betriebsalltag die richtigen Prioritäten setzen.
- **Funktion 2:** Sie muss durch ihr heutiges Handeln dafür sorgen, dass ihr Bereich auch künftig seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet. Hierfür muss sie unter anderem die Zukunft gedanklich vorwegnehmen und die Folgen ihrer Entscheidungen abschätzen können. Zudem braucht sie gewisse Leadership-Eigenschaften. Sie muss zum Beispiel ihre Mitarbeiter als Mitstreiter für geplante Veränderungen gewinnen können.

Sich auf die angestrebte Position vorbereiten

Inwieweit Bewerber, über das hierfür erforderliche **Entwicklungspotenzial** beziehungsweise die nötigen Kompetenzen verfügen, das versuchen Unternehmen schon in ihren Einstellungsverfahren zu ermitteln – zum Beispiel in Assessment-Centern. Die erfreuliche Nachricht hierbei ist: Die dort untersuchten Kompetenzen können geschult werden.

Hierfür gibt es inzwischen meist **computer- oder netzgestützte Entwicklungsprogramme**. Mit ihnen kann man sich das zum Führen von Bereichen und Menschen nötige Know-how aneignen. Zudem stellen die Programme den Teilnehmern praktische Aufgaben, bei denen sie das erworbene Wissen anwenden können. Sie erhalten dabei Feedback von einem Coach. Dahinter steckt unter anderem die Erkenntnis: Das größte Know-how in Sachen Führung nutzt einer Person wenig, wenn sie dieses nicht anwenden und andere Menschen für sich und ihre Ideen begeistern kann.

Das wissen auch die Unternehmen. Sie achten darum häufig bereits im Auswahlprozess vor Neueinstellungen darauf: Zeigte der Bewerber in der Vergangenheit in der Praxis schon mal Eigenschaften und Fähigkeiten, die unsere Führungskräfte künftig brauchen? Arbeitete er zum Beispiel während des Studiums in Projekten mit, bei denen neue zukunftsweisende Problemlösungen entworfen und realisiert wurden? Engagierte er sich ehrenamtlich in Funktionen, die gewisse Führungs- bzw. Leadership-Eigenschaften erfordern?

Wenn ja, erhöht das die Wahrscheinlichkeit, dass das Unternehmen zum Entschluss gelangt »Ja, das könnte eine künftige Führungskraft von uns werden« und den Neuen zum Beispiel in sein Traineeprogramm aufnimmt.

Die berufliche Karriere gezielt planen

Doch damit hat der junge Mitarbeiter sein Ziel »Führungskraft werden« noch nicht erreicht, und schon gar nicht ist sichergestellt, dass er als Führungskraft auch in die mittlere und obere Führungsebene aufsteigt. Häufig bedeutet »Trainee sein«: Die Person steht unter **verschärfter Beobachtung**. Das Unternehmen überprüft im Betriebsalltag: Erfüllt der Kandidat unsere Erwartungen? Und: Inwieweit gelingt es ihm – vergleichen mit den anderen Kandidaten für eine Führungsposition – sein Potenzial wirklich abzurufen und zu entfalten?

Die Antworten auf diese Fragen entscheiden letztlich darüber, ob eine Person real Führungskraft wird und eventuell sogar als Kandidat für mittlere und obere Führungspositionen gesehen und entsprechend gefördert wird. Deshalb sollten Nachwuchskräfte, die eine solche Position anstreben, an ihrer persönlichen Entwicklung arbeiten. Sie sollten darauf hinarbeiten, dass sie eine eigene Leadership-ID entwickeln und bei ihren Vorgesetzten das Gefühl entsteht: Dieser Person können wir mittelfristig auch komplexe Führungsaufgaben anvertrauen.

Das eigene Licht nicht unter den Scheffel stellen

Das erfordert auch einen adäquaten Auftritt. Hierzu sagte einmal der CEO eines Konzerns zu seinen »Goldfischen« beziehungsweise »High Potentials«: **»Sie müssen selbst dafür sorgen, dass Sie von mir und meinen Kollegen gesehen werden.** Wenn Sie Ihr Licht unter den Scheffel stellen, nimmt Sie auch niemand wahr.« Kurze Zeit später warnte er die Führungsnachwuchskräfte jedoch auch: Lehrjahre sind keine Herrenjahre – auch im Bereich Führung. Wer zu dominant agiert, dem wird rasch ein Mangel an Fingerspitzengefühl und Diplomatie und somit Teamfähigkeit unterstellt.

Die rechte Balance zu finden, zwischen einem zwar selbstbewussten, jedoch nicht selbstherrlichen Auftritt kann und muss man lernen. Also sollten die jungen Frauen und Männer, die davon träumen, eine mittlere oder obere Führungskraft zu werden, genau das tun.

VersicherungsJournal.at

Praxiswissen aus Karriere & Mitarbeiter vom 24.5.2019

So entwickeln Sie eine Leadership-ID

Führungskräfte sollten nicht falschen Führungsidealen nacheifern, sondern ihre eigene Leadership-ID entwickeln, rät Führungskrafttrainer Joachim Simon. Er nennt sieben innere und vier äußere Aspekte, die es dabei zu beachten gilt. Notwendig sei ein Prozess der Selbstreflexion, erst im Lauf der Zeit könne eine Führungskraft ein klares Bild davon entwickeln, was sie als solche ausmacht.

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

Statt (Führungs-)Idealen nachzueifern, die nicht zu ihnen passen, sollten Führungskräfte eine eigene Leadership-ID entwickeln – 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.

Denn nur dann können sie als Führungskraft langfristig bzw. auf Dauer erfolgreich sein.

Mehr Selbst-Bewusstsein entwickeln

Ihre Leadership-ID entsteht nicht von selbst. Sie müssen diese entwickeln, indem Sie

- Ihr Leben und Ihre Erfahrungen reflektieren sowie
- Ihre Werte, Stärken, Fähigkeiten und Leidenschaften identifizieren

Dabei gilt es elf Aspekte zu bedenken, die sich in innere und äußere unterteilen lassen.

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 im Elternhaus, kulturelle und soziale Prägungen, persönliche Rückschläge, Enttäuschungen und Erfolge – all diese Faktoren prägen Ihre Vorstellungen davon, was eine „gute“ Führungskraft ist und wie sie sich verhält. Machen Sie sich diese bewusst.

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? Suchen wir den Nervenkitzel? Streben wir nach Anerkennung? Jeder Mensch hat sein eigenes Set an Lebensmotiven. Wenn Sie wissen, was Sie antreibt, wissen Sie auch, wie Sie Ihre Führungsrolle gestalten sollten, um langfristig zufrieden und erfolgreich zu sein.

3) Werte: „Wofür stehe ich?“ Werte sind der innere Kompass, der uns anzeigt, ob etwas richtig oder falsch ist. Machen Sie sich Ihre Werte bewusst, denn jede Führungskraft 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 Organisationsentwickler 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 Verhaltensmuster, -weisen sind für Sie typisch – zum Beispiel beim Führen von Mitarbeitern, beim Kommunizieren mit ihnen?

6) Ressourcen: „Was sind meine Kraftquellen?“ Um die eigene Leadership-ID aufrecht zu erhalten 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. Fragen Sie sich, was Ihre Kraftquellen sind, die Ihnen helfen, Ihre 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. Suchen Sie also Ihre Antwort 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. Machen Sie sich bewusst, wer für Sie wichtige Beziehungspartner sind und in welcher Form der Abhängigkeit Sie zu diesen stehen.

9) Erwartungen: „Was sind die Bedürfnisse meiner Stakeholder?“ Jeder Stakeholder hat Interessen und Bedürfnisse sowie bewusste oder unbewusste Erwartungen an Sie als Mensch und/oder Führungskraft. Versuchen Sie diese Erwartungen zu erfassen und/oder erfragen Sie diese gegebenenfalls, damit Sie anschließend entscheiden können: Wie gehe 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. Fragen Sie sich also: Zu welchen Erwartungen, Aufgaben usw. sage ich ja – wozu nein?

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. Machen Sie sich diese Rollen bewusst und fragen Sie sich, was Ihre Hauptrollen aufgrund Ihrer Leadership-ID und Funktion in der Organisation sind und welche Rollen Sie nicht oder nur in Ausnahmefällen übernehmen möchten.

Tipps zum Entwickeln Ihrer Leadership-ID

Stellen Sie sich die obigen Fragen, wenn Sie zwei, drei Stunden Zeit und Muße haben, und beantworten Sie diese möglichst schriftlich.

Denn eine Illusion wäre es anzunehmen, dass Sie Ihre Leadership-ID ruck-zuck entwickeln können, denn damit geht ein Prozess der Selbstreflexion und des sich-selbst-bewusst-Werdens einher.

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 darüber. Denn jeder Mensch hat blinde Flecken und nicht selten weicht unser Selbstbild von der Fremdwahrnehmung ab.

Ein klares Bild entwickeln

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 nie erfolgreich und zufrieden sein können?

Joachim Simon (mailto:info@joachimsimon.info)

Der Autor Joachim Simon ist Führungskraftetrainer und -coach. Er unterstützt die Führungskräfte von Unternehmen unter anderem dabei, ihre individuelle Leadership-ID zu entwickeln (Internet: www.joachimsimon.info (<http://www.joachimsimon.info>); Tel.: 0531/356 24 86).

Das VersicherungsJournal ist urheberrechtlich geschützt. Das bedeutet für Sie als Leserin bzw. Leser: Die Inhalte sind ausschließlich zu Ihrer persönlichen Information bestimmt. Für den kommerziellen Gebrauch müssen Sie bitte unsere ausdrückliche Genehmigung einholen. Unzulässig ist es, Inhalte ohne unsere Zustimmung gewerbsmäßig zu nutzen, zu verändern und zu veröffentlichen.

Kurz-URL: <http://vjournal.at/-19390>

zu haben, brauchen wir Kraftquellen. Das können der Sport, Hobbys, die Familie, Freunde, das Meditieren, die Religion und vieles mehr sein. Fragen Sie sich, was Ihre Kraftquellen sind, die Ihnen helfen, Ihre 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. Suchen Sie also Ihre Antwort 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. Machen Sie sich bewusst, wer für Sie wichtige Beziehungspartner sind und in welcher Form der Abhängigkeit Sie zu diesen stehen.

9. Erwartungen: „Was sind die Bedürfnisse meiner Stakeholder?“ Jeder Stakeholder hat Interessen und Bedürfnisse sowie bewusste oder unbewusste Erwartungen an Sie als Mensch und/oder Führungskraft. Versuchen Sie diese Erwartungen zu erfassen und/oder erfragen Sie diese gegebenenfalls, damit Sie anschliessend entscheiden können: Wie gehe 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. Fragen Sie sich also: Zu welchen Erwartungen, Aufgaben usw. sage ich ja – wozu nein?

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. Machen Sie sich diese Rollen bewusst und fragen Sie sich, was Ihre Hauptrollen aufgrund Ihrer Leadership-ID

und Funktion in der Organisation sind und welche Rollen Sie nicht oder nur in Ausnahmefällen übernehmen möchten.

Tipps zum Entwickeln Ihrer Leadership-ID



Entwickeln Sie ein klares Bild davon, was Sie als Führungskraft ausmacht. (Bild: gemeinfrei / Pixabay)

Stellen Sie sich die obigen Fragen, wenn Sie zwei, drei Stunden Zeit und Musse haben, und beantworten Sie diese möglichst schriftlich. Denn eine Illusion wäre es anzunehmen, dass Sie Ihre Leadership-ID ruck-zuck entwickeln können, denn damit geht ein Prozess der Selbstreflexion und des Sich-selbst-bewusst-werdens einher.

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? <<

***Zum Autor: Joachim Simon ist Führungskräftetrainer und -coach. Er unterstützt die Führungskräfte von Unternehmen unter anderem dabei, ihre individuelle Leadership-ID zu entwickeln.**

Copyright © 2019 - Vogel Communications Group

Tipps zum Entwickeln einer eigenen Leadership-ID

von **Gastautor**



18.06.2019

Führungskräfte müssen, um in dem immer komplexer werdenden Umfeld ihrer Unternehmen 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.

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

Nicht „falschen“ Führungsidealen nacheifern

Die Inhalte des Beitrags [\[Ausblenden\]](#)

[Nicht „falschen“ Führungsidealen nacheifern](#)
[Mehr Selbst-Bewusstsein beim Führen entwickeln](#)
[Die sieben inneren Aspekte](#)
[Die vier äußeren Aspekte](#)
[Tipps zum Entwickeln Ihrer Leadership-ID](#)
[Über den Autor:](#)

Privatsphäre-Einstellungen

Ihre Leadership-ID beschreibt die ganz individuelle Kombination Ihrer Erfahrungen, Qualitäten und Talente,

- die Sie als Mensch und Führungskraft einzigartig und unverwechselbar macht, und
- auf die Sie einfach und natürlich zurückgreifen können, um Ihr Führungspotenzial zu entfalten.

Es geht also darum, zu erkennen, wer Sie sind, statt (Führungs-)Idealen nachzueifern, die nicht zu Ihnen passen. Denn nur wer ein Gespür für sich als Führungskraft hat und weiß, was seine ganz persönliche Definition von Führung ist, kann langfristig als Führungskraft erfolgreich sein.

Ihre Entwicklung und Karriere als Führungskraft sollte eine Manifestation Ihrer Leadership-ID sein. Denn nur wenn

- das, was Sie tun, und
- das (Entwicklungs-)Ziel, das Sie hierbei haben,

mit Ihrer ID übereinstimmen, sind Sie in der richtigen Rolle und verfolgen Sie die richtige Vision. Ist dies nicht der Fall, sollten Sie darüber nachdenken, wie Sie Ihre Rolle und Ihr Umfeld so verändern können, dass diese stärker im Einklang mit Ihrer Leadership-ID sind.

Mehr Selbst-Bewusstsein beim Führen entwickeln

Ihre Leadership-ID entsteht nicht von selbst. Sie müssen diese selbst entwickeln, indem Sie

- Ihr Leben und Ihre Erfahrungen reflektieren und
- die Werte, Stärken, Fähigkeiten, Leidenschaften identifizieren, die Ihnen Ihre bislang größten und/oder schönsten Erfolge ermöglicht haben.

Dabei gilt es elf Aspekte zu bedenken, die sich in innere und äußere Aspekte unterteilen lassen.

Die sieben inneren Aspekte

- **Die eigene Biografie: „Woher komme ich?“** Jede Führungskraft hat ihre eigene Geschichte, die sie zu der Persönlichkeit macht, die sie ist. Erfahrungen aus der Kindheit und im Elternhaus, kulturelle Prägungen, persönliche Rückschläge, Enttäuschungen und Erfolge, das soziale Umfeld und berufliche Erfahrungen – all diese Erfahrungen prägen Ihre Vorstellungen davon, was eine „gute“ Führungskraft ist und wie sie sich verhält. Machen Sie sich diese Prägungen bewusst.
- **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? Suchen wir den Nervenkitzel? Streben wir nach Anerkennung? Jeder Mensch hat sein eigenes Set an Lebensmotiven. Wenn Sie wissen, was Sie antreibt, wissen Sie auch, wie Sie Ihre Führungsrolle gestalten sollten, um langfristig zufrieden und erfolgreich zu sein.
- **Werte: „Wofür stehe ich?“** Werte sind der innere Kompass, der uns anzeigt, ob etwas richtig oder falsch ist. Ein Motiv ohne Werte auszuleben, ist zumindest zweifelhaft, denn: Angenommen eine Führungskraft strebt nach Macht, um Dinge gestalten zu können. Wenn dieses Motiv nicht mit einem Wert wie Fairness gekoppelt ist, kann es zu einem egozentrierten, autoritären Verhalten führen. Ist es hingegen auf einen positiven Wert gerichtet, setzt die Führungskraft ihre Gestaltungsmacht zum Wohl der Mitarbeiter und der Organisation ein. Machen Sie sich Ihre Werte bewusst, denn jede Führungskraft braucht ein klares Wertesystem, um auch in komplexen und ambivalenten Situationen die richtigen Entscheidungen zu treffen.
- **Mission: „Wofür trete ich an?“** Jeder Mensch hat den inneren 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 zum Beispiel die Mission haben, mit ihren Mitarbeitern Qualität zu produzieren; ein Personal- und Organisationsentwickler die Mission, dass die Mitarbeiter des Unternehmens sich mit ihrem Arbeitgeber identifizieren können. Was ist Ihre Mission? Was verleiht Ihrer Arbeit Sinn?
- **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 – also zum Beispiel die Mitarbeiter – erkennbar in ihrem Verhalten zeigen. Welche Verhaltensmuster, -weisen sind für Sie typisch – zum Beispiel beim Führen von Mitarbeitern, beim Kommunizieren mit ihnen? Was sollen Ihre Mitarbeiter, Kollegen, Chefs, Kunden, Lieferanten, wenn sie über Sie reden, über Sie sagen?
- **Ressourcen: „Was sind meine Kraftquellen?“** Um die eigene Leadership-ID aufrecht zu erhalten 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. Fragen Sie sich, was Ihre Kraftquellen sind, die Ihnen helfen, Ihre Batterien wieder aufzuladen. Denn diese sind unabdingbar für Ihren langfristigen Erfolg als Führungskraft.
- **Legitimation: „Warum bin ich hier der/die Richtige?“** Eine Führungskraft muss an die eigene Wirksamkeit glauben und davon überzeugt sein, an ihrem Ort bzw. in ihrer Funktion einen Unterschied machen zu können. 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 individuellen Stärken, aber auch Grenzen kennt. Suchen Sie also Ihre Antwort 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.

- **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 einer Führungskraft maßgeblich beeinflusst. Machen Sie sich bewusst, wer für Sie wichtige Beziehungspartner sind und in welcher Form der Abhängigkeit Sie zu diesen stehen.
- **Erwartungen: „Was sind die Bedürfnisse meiner Stakeholder?“** Jeder Stakeholder hat Interessen und Bedürfnisse sowie bewusste oder unbewusste Erwartungen an Sie als Mensch und/oder Führungskraft. Versuchen Sie diese Erwartungen zu erfassen und/oder erfragen Sie diese gegebenenfalls, damit Sie anschließend entscheiden können: Wie gehe mit den vielfältigen Erwartungen um?
- **Probleme: „Für welche Herausforderungen liefere ich eine Lösung?“** Eine Führungskraft kann nicht alle Erwartungen erfüllen, die ihre Stakeholder an sie haben – zumal sich aus ihnen oft Ziel- und Interessenkonflikte ergeben. Sie kann auch nicht alle Probleme in ihrem Umfeld lösen und sich hierfür verantwortlich fühlen, denn ihre Ressourcen sind begrenzt. Deshalb darf sie sich nicht verzetteln. Fragen Sie sich also: Zu welchen Erwartungen, Aufgaben usw. sage ich ja – wozu sage ich nein?
- **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 und Konfliktlöser oder als Planer und Organisator gefragt. Machen Sie sich diese Rollen bewusst und fragen Sie sich, was Ihre Hauptrollen aufgrund Ihrer Leadership-ID und Funktion in der Organisation sind und welche Rollen Sie nicht oder nur in Ausnahmefällen übernehmen möchten.

Tipps zum Entwickeln Ihrer Leadership-ID

Stellen Sie sich die obigen Fragen, wenn Sie zwei, drei Stunden Zeit und Muße haben, und beantworten Sie diese möglichst schriftlich. Denn eine Illusion wäre es anzunehmen, dass Sie Ihre Leadership-ID sozusagen ruck-zuck entwickeln können, denn damit geht ein Prozess der Selbstreflexion und des Sich-selbst-bewusst-werdens einher.

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

Privatsphäre-Einstellungen

diesem Unternehmen/in dieser Position an mich als Führungskraft gestellt werden, nicht meinen Werten entsprechen.“ Ist dies der Fall, sollten Sie das auch tun!

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

Über den Autor:



Joachim Simon ist Führungskraftetrainer und -coach. Er unterstützt die Führungskräfte von Unternehmen unter anderem dabei, ihre individuelle Leadership-ID zu entwickeln.

Entwickeln Sie Ihre persönliche Leadership-ID

Über den Autor

›cUW]a G]a cb]gigYVg]g} bX] Yf: ~\fi b[g f} ZMfU]bYf i bX!WUW'a]hG]m]b'6fUi bgWk Y]]

Management

13.06.2019 Wofür stehe ich – und wofür nicht? Diese Fragen müssen Führungskräfte beantworten können, um im immer komplexeren Umfeld ihrer Unternehmen erfolgreich zu agieren. Sie benötigen eine sogenannte Leadership-ID, die ihnen als Kompass für ihr Handeln im Führungsalltag dient.



Um langfristig erfolgreich sein, müssen Führungskräfte wissen, was Ihre Identität ausmacht. Bild:studiostoks – AdobeStock

Die Leadership-ID beschreibt Ihre ganz individuelle Kombination Ihrer Erfahrungen, Qualitäten und Talente, die Sie als Mensch und Führungskraft einzigartig und unverwechselbar macht – und auf die Sie daher einfach und natürlich zurückgreifen können, um Ihr Führungspotenzial zu entfalten. Viele Führungskräfte haben ein Bild von der idealen Führungskraft verinnerlicht und versuchen diesem zu entsprechen. Führungskräfte sind aber am wirkungsvollsten, wenn sie die „besten“ Aspekte von dem, was sie als Person ausmacht, als Grundlage für ihr Selbstverständnis und ihren Führungsstil nutzen.

Keinen falschen Idealen nacheifern

Es geht bei der Leadership-ID also darum, zu erkennen, wer Sie sind, statt (Führungs-)Idealen nachzueifern, die nicht zu Ihnen passen. Denn nur wer ein Gespür für sich als Führungskraft hat und weiß, was seine ganz persönliche Definition von Führung ist, kann langfristig als Führungskraft erfolgreich sein. Nur

wenn das, was Sie tun, und das (Entwicklungs-)Ziel, das Sie hierbei haben, mit Ihrer ID übereinstimmen, sind Sie in der richtigen Rolle und verfolgen die richtige Vision. Ist dies nicht der Fall, sollten Sie darüber nachdenken, wie Sie Ihre Rolle und Ihr Umfeld so verändern können, dass diese stärker im Einklang mit Ihrer Leadership-ID sind. Sie müssen Ihre Leadership-ID selbst aktiv entwickeln, indem Sie Ihr Leben und Ihre Erfahrungen reflektieren – und indem Sie die Werte, Stärken, Fähigkeiten, Leidenschaften identifizieren, die Ihnen Ihre bislang größten und/oder schönsten Erfolge ermöglicht haben. Dabei gilt es elf Aspekte zu bedenken:

Die sieben inneren Aspekte

1) Biografie – „Woher komme ich?": Jede Führungskraft hat ihre eigene Geschichte, die sie zu der Persönlichkeit macht, die sie ist. Erfahrungen aus der Kindheit und im Elternhaus, kulturelle Prägungen, persönliche Rückschläge, Enttäuschungen und Erfolge, das soziale Umfeld und berufliche Erfahrungen – all diese Erfahrungen prägen Ihre Vorstellungen davon, was eine „gute“ Führungskraft ist und wie sie sich verhält. Machen Sie sich diese Prägungen bewusst.

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? Suchen wir den Nervenkitzel? Streben wir nach Anerkennung? Jeder Mensch hat sein eigenes Set an Lebensmotiven. Wenn Sie wissen, was Sie antreibt, wissen Sie auch, wie Sie Ihre Führungsrolle gestalten sollten, um langfristig zufrieden und erfolgreich zu sein.

3) Werte – „Wofür stehe ich?": Werte sind der innere Kompass, der uns anzeigt, ob etwas richtig oder falsch ist. Ein Motiv ohne Werte auszuleben, ist zumindest zweifelhaft. Denn: Angenommen eine Führungskraft strebt nach Macht, um Dinge gestalten zu können. Wenn dieses Motiv nicht mit einem Wert wie Fairness gekoppelt ist, kann es zu einem egozentrierten, autoritären Verhalten führen. Ist es hingegen auf einen positiven Wert gerichtet, setzt die Führungskraft ihre Gestaltungsmacht zum Wohl der Mitarbeiter und der Organisation ein. Machen Sie sich Ihre Werte bewusst, denn jede Führungskraft braucht ein klares Wertesystem, um auch in komplexen und ambivalenten Situationen die richtigen Entscheidungen zu treffen.



IN VUCA-WELT

Als Führungskraft und -team eine Leadership-ID entwickeln



Am 6. Juni 2019 von

[Joachim Simon](#)

[Noch kein Kommentar](#)

Wofür stehe ich als Führungskraft? Von welchen Werten lasse ich mich beim Führen leiten? Das sollten Führungskräfte heute wissen. Denn nur dann können sie im digitalen Zeitalter ihren Mitarbeitern den gewünschten Halt und die benötigte Orientierung geben.

Führungskräfte müssen sich neu orientieren: in der von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten [VUCA-Welt verändert sich vieles](#) in den Unternehmen – außer den Arbeitsinhalten, auch die Arbeitsbeziehungen und -strukturen. Ein Faktor ändert sich jedoch kaum: der Mensch Mitarbeiter. Er wünscht sich weiterhin Halt und Orientierung – und zwar umso mehr je instabiler sein Arbeits- und Lebensumfeld ist.

Dieses Gefühl können den Mitarbeitern im Betriebsalltag, wenn in den Unternehmen fast alles auf dem Prüfstand steht, letztlich nur die Führungskräfte vermitteln. Deshalb wird Führung im digitalen Zeitalter, in dem sich auch die sogenannte [Digitale Transformation](#) der Wirtschaft vollzieht, immer wichtiger.

Die Rahmenbedingungen von Führung wandeln sich

Zugleich muss sich Führung jedoch ändern – unter anderem weil gilt:

- ▶ Die für den Erfolg eines Unternehmens relevanten Leistungen werden zunehmend in bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifender Teamarbeit erbracht. Deshalb haben die Führungskräfte einen geringeren Zugriff auf ihre Mitarbeiter und ihr Tun. Sie müssen diese an der langen Leine führen und auf ihre Loyalität und Kompetenz vertrauen. Außerdem müssen sie stärker mit den Führungskräften in den anderen Bereichen kooperieren und mit ihnen die Arbeit der Mitarbeiter koordinieren.
- ▶ Die für die Kunden erarbeiteten Lösungen setzen immer mehr Spezialwissen voraus, das die Führungskräfte selbst nicht haben. Daher sind die Führungskräfte stärker auf das Können und die Eigenmotivation der Mitarbeiter angewiesen – auch weil ihre Bereiche häufiger vor Herausforderungen stehen, für die sie noch keine Lösung haben. Folglich können die Führungskräfte zu ihren Mitarbeitern seltener sagen „Tue dies, dann haben wir Erfolg“. Sie müssen vielmehr mit ihnen Versuchsballons starten und dann gemeinsam im Prozess ermitteln, was tatsächlich zielführend ist.

Führungskräfte brauchen neues Selbstverständnis

Um in einem solchen Umfeld ihre Mitarbeiter und Bereiche erfolgreich zu führen, brauchen die Führungskräfte ein neues Selbstverständnis. Sie müssen sich zunehmend als Beziehungsmanager verstehen, deren Kernaufgabe es ist, die Beziehungen im sozialen System Unternehmen so zu gestalten, dass die Mitarbeiter effektiv

zusammenarbeiten; außerdem als emotionale Leader, deren Aufgabe es ist, ihre Mitarbeiter zu inspirieren, so dass diese sich freiwillig für das Erreichen der Ziele engagieren.

Diese beiden Kernfunktionen einer Führungskraft im digitalen Zeitalter können Führungskräfte nur wahrnehmen, wenn ihre Mitarbeiter und die Personen, mit denen sie im Arbeitsalltag kooperieren, ihnen vertrauen. Vertrauen entsteht jedoch nur, wenn die Führungskräfte auf ihre Mitarbeiter und Kooperationspartner authentisch und glaubwürdig wirken; außerdem für diese berechenbar sind. Dies setzt wiederum voraus, dass die Führungskräfte erkennbar für gewisse Werte und Überzeugungen stehen, die sich auch in ihrem Handeln im Alltag zeigen.

Daher lautet eine Anforderung an Führungskräfte, die ihre Leaderfunktion im digitalen Zeitalter erfolgreich wahrnehmen möchten: Sie müssen sich der Werte, für die sie als Führungskraft stehen, bewusst sein. Sie müssen sozusagen eine eigene Leadership-Identität oder kurz Leadership-ID entwickeln. Sie müssen wissen, was sie als Führungskraft ausmacht.

Die Werte zeigen sich im konkreten Verhalten

Dies ist leichter gesagt als getan – unter anderem, weil die Führungskräfte auch eine konkrete Aufgabe bzw. Funktion in ihrer Organisation haben: Sie müssen durch ihr Handeln sicherstellen, dass der ihnen anvertraute Bereich seinen Beitrag zum kurz-, mittel- und langfristigen Erfolg des Unternehmens leistet. Hieran wird letztlich auch ihre Leistung gemessen.

Hinzu kommt: Für welche Werte eine Führungskraft steht, zeigt sich für ihre Mitarbeiter und Kooperationspartner nicht darin, was diese verbal verkündet: Entscheidend ist, wie sie sich verhält. Daher genügt es nicht, wenn eine Führungskraft zum Beispiel verkündet: „Mir ist ein respektvoller und wertschätzender Umgang wichtig.“ Sie sollte sich vielmehr auch fragen: Was bedeutet dies für meine Kommunikation mit meinen Mitarbeitern? Wie gehe ich mit Informationen um? Wie gebe ich sie weiter? Wann gebe ich meinen Mitarbeitern ein positives Feedback? Wie verhalte ich mich, wenn ein (verdienter) Mitarbeiter die geforderte Leistung nicht erbringt? Was signalisiere ich meinen Mitarbeitern mit meiner Körpersprache, wenn ich durch die Büros laufe?

Ähnlich verhält es sich, wenn eine Führungskraft postuliert: „Ich möchte für meine Mitarbeiter primär ein Ermutiger und Befähiger, Motivator und Inspirator sein.“ Auch dann ergeben sich hieraus Fragen wie: Wie teile ich meinen Mitarbeitern mit, welche Erwartungen ich an sie habe? Welche Entscheidungs- und Handlungsspielräume gewähre ich ihnen im Arbeitsalltag? Wie stelle ich sicher, dass sie die geforderte Leistung erbringen? Wie reagiere ich, wenn ein Mitarbeiter beim Lösen eines Problems scheitert? Fest steht: Die Führungskraft von morgen muss mehr [Ermöglicher statt Allwissender sein](#) – er kann gar nicht mehr alle Lösungen selbst kennen.

Das Führungsverhalten regelmäßig reflektieren

Auf all diese Fragen für sich als Führungskraft eine Antwort zu finden, ist nicht leicht, denn Führung ist ein Prozess zwischen Menschen. Und noch schwieriger ist es, im Führungsalltag stets ein Führungsverhalten zu zeigen, das den eigenen Werten bzw. der eigenen Leadership-ID entspricht, denn: Aufgrund der Funktion einer Führungskraft in ihrer Organisation entstehen beim Führen von Menschen im Arbeitsalltag immer wieder Interessen- und Zielkonflikte, die oft nur schwierig zu lösen sind. Deshalb sollten sich Führungskräfte auch regelmäßig fragen: Entspricht mein Verhalten noch meiner Leadership-ID bzw. spiegeln sich in ihm noch meine Werte wieder oder muss ich mich neu justieren – unter anderem um meine Glaubwürdigkeit und somit auch das Vertrauen meiner Netzwerkpartner nicht zu verlieren?

Führungskräfte brauchen eine aktive Unterstützung

Führungskräfte brauchen, wenn es um das Entwickeln und Bewahren ihrer Leadership-ID geht, nicht nur eine Unterstützung, sie wünschen sich diese auch – zum Beispiel in Form eines Coachings, bei dem ein Coach mit ihnen unter anderem reflektiert:

- ▶ Für welche Werte stehe ich als Führungskraft?
- ▶ Inwieweit korrespondiert mein Führungsverhalten mit diesen Werten? Und:
- ▶ Wie sollte ich aufgrund meiner Leadership-ID mit den aktuellen Herausforderungen umgehen?

Solche Coachings sind für die (Weiter-)Entwicklung einzelner Führungskräfte gut und wichtig. Doch sie allein genügen nicht. Denn letztlich sollten die Werte und Grundüberzeugungen, für die die Führungskräfte eines Unternehmens stehen, weitgehend identisch sein. Sonst entsteht keine gemeinsame, das Handeln prägende Führungskultur in der Organisation.

Deshalb sind neben individuellen Förder- und Unterstützungsmaßnahmen auch kollektive Maßnahmen nötig, bei denen sich die Führungskräfte auf gemeinsame Werte und Grundüberzeugungen verständigen und darüber, in welchem Verhalten sich diese zeigen. Ohne ein solches Alignment entsteht keine gemeinsame Führungskultur in Unternehmen; es bleibt vielmehr weitgehend dem Zufall überlassen, welches Verhalten eine Führungskraft im Mitarbeiterkontakt zeigt: Im Bereich A dieses und im Bereich B jenes.

Eine Alignment beim Führen erzielen

Diese Diskrepanz bzw. ein solcher Wildwuchs schafft gerade in einem Arbeitsumfeld, in dem die Leistungen weitgehend in bereichsübergreifender Teamarbeit erbracht werden, immer wieder Irritationen, die die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter schmälern und zu einer Minderleistung führen.

Beim Entwickeln einer gemeinsamen Führungskultur bzw. Leadership-ID bieten viele Unternehmen ihren Führungskräften heute kaum noch Unterstützung. Denn viele (Groß-)Unternehmen haben in den letzten Jahren die Förder- und Entwicklungsprogramme für ihre Führungskräfte weitgehend auf Eis gelegt. Der Grund hierfür: Sie wissen zwar, dass ihre Führungskräfte künftig ein teils anderes Kompetenz- und Persönlichkeitsprofil brauchen, doch welches ist ihnen meist noch unklar. Deshalb stellten viele Unternehmen in den letzten Jahren ihre langjährig erprobten Management- sowie Führungskräfteförder- und -entwicklungsprogramme „vorübergehend“ ein, auf die sie ehemals so stolz waren.

Eine Folge hiervon ist: Die Führungskräfte in vielen Unternehmen fühlen sich beim Bewältigen der Herausforderungen, vor denen sie stehen, alleine gelassen. Deshalb staut sich bei ihnen zunehmend Frust an. Doch nicht nur bei ihnen – auch bei ihren Mitarbeitern, da sie neben einer tiefen Verunsicherung bei den Führungskräften zunehmend spüren, dass deren Führungsverhalten nicht mehr den Erfordernissen der VUCA-Welt und den Herausforderungen im digitalen Zeitalter entspricht. Deshalb wäre eine systematische Führungskräfteentwicklung in den Unternehmen gerade jetzt sehr wichtig und hier müsste angesetzt werden.

Foto/Thumbnail: @Igor Link/Pixabay.com



Über den Autor Joachim Simon

Joachim Simon ist Führungskräftetrainer und -coach. Er unterstützt Unternehmen dabei, ihren Führungskräften die Einstellung sowie das Wissen und Können zu vermitteln, das sie künftig zum Wahrnehmen ihrer Aufgaben brauchen. www.joachimsimon.info

Führungskraft werden

So startet man eine Chef-Karriere

Joachim Simon

06.06.2019



© Mangostar | Shutterstock

»Früh übt sich, wer ein Meister werden will.« Dieses Sprichwort gelte auch für Führungskräfte, findet unser Autor, der Führungskraftetrainer Joachim Simon. Deshalb sollten junge Frauen und Männer, die Führungskraft werden möchten, früh damit beginnen, die hierfür nötigen Fähigkeiten zu trainieren.

Ob und wie schnell ein Unternehmen einer Nachwuchskraft eine Führungsposition anvertraut, hängt von vielen Faktoren ab – auch weil eine Führungskraft in einem Unternehmen stets zwei Funktionen erfüllen muss.

- Funktion 1: Sie muss im Arbeitsalltag den ihr anvertrauten Bereich so managen und führen, dass dieser seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet. Hierfür muss sie unter anderem die (Zusammen-)Arbeit ihrer Mitarbeiter zielführend organisieren. Zudem muss sie im Betriebsalltag die richtigen Prioritäten setzen.
- Funktion 2: Sie muss durch ihr heutiges Handeln dafür sorgen, dass ihr Bereich auch künftig seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet. Hierfür muss sie unter anderem die Zukunft gedanklich vorwegnehmen und die Folgen ihrer Entscheidungen abschätzen können. Zudem braucht sie gewisse Leadership-Eigenschaften. Sie muss zum Beispiel ihre Mitarbeiter als Mitstreiter für geplante Veränderungen gewinnen können.

Inwieweit Bewerber, über das hierfür erforderliche Entwicklungspotenzial bzw. die nötigen Kompetenzen verfügen, das versuchen Unternehmen schon in ihren Einstellungsverfahren zu ermitteln – zum Beispiel in Assessment-Centern. Die erfreuliche Nachricht hierbei ist: Die dort untersuchten Kompetenzen kann man schulen. Hierfür gibt es inzwischen meist computer- bzw. netzgestützte Entwicklungsprogramme. Mit ihnen kann man sich das zum Führen von Bereichen und Menschen nötige Know-how aneignen.

Die ausgereifteren Programme stellen den Teilnehmern zudem praktische Aufgaben, bei denen sie das erworbene Wissen anwenden können, und hierbei erhalten sie Feedback von einem (Online-)Coach. Dahinter steckt unter anderem die Erkenntnis: Das größte Know-how in Sachen

Führung nutzt einer Person wenig, wenn sie dieses nicht anwenden und andere Menschen für sich und ihre Ideen begeistern kann.

Das wissen auch die Unternehmen. Deshalb achten sie bereits im Auswahlprozess vor Neueinstellungen darauf: Zeigte der Bewerber in der Vergangenheit in der Praxis schon mal Eigenschaften und Fähigkeiten, die unsere Führungskräfte künftig brauchen? Arbeitete er zum Beispiel während des Studiums in Projekten mit, bei denen neue zukunftsweisende Problemlösungen entworfen und realisiert wurden? Engagierte er sich ehrenamtlich in Funktionen, die gewisse Führungs- bzw. Leadership-Eigenschaften erfordern? Wenn ja, erhöht dies die Wahrscheinlichkeit, dass das Unternehmen zum Entschluss gelangt »Ja, das könnte eine künftige Führungskraft von uns werden« und den Neuen zum Beispiel in sein Traineeprogramm aufnimmt.

Die berufliche Karriere gezielt planen

Doch damit hat der junge Mitarbeiter sein Ziel »Führungskraft werden« noch nicht erreicht, und schon gar nicht ist sichergestellt, dass er als Führungskraft auch in die mittlere und obere Führungsebene aufsteigt. Denn faktisch bedeutet »Trainee sein«: Die Person steht unter verschärfter Beobachtung. Das Unternehmen überprüft im Betriebsalltag: Erfüllt der Kandidat unsere Erwartungen? Und: Inwieweit gelingt es ihm – vergleichen mit den anderen Kandidaten für eine Führungsposition – sein Potenzial wirklich abzurufen und zu entfalten?

Die Antworten auf diese Fragen entscheiden letztlich darüber, ob eine Person real Führungskraft wird und eventuell sogar als Kandidat für mittlere und obere Führungspositionen gesehen und entsprechend gefördert wird. Deshalb sollten Nachwuchskräfte, die eine solche Position anstreben, an ihrer persönlichen (Weiter-)Entwicklung arbeiten. Sie sollten darauf hinarbeiten, dass sie eine eigene Leadership-ID entwickeln und bei ihren Vorgesetzten das Gefühl entsteht: Dieser Person können wir mittelfristig auch komplexe Führungsaufgaben anvertrauen.

Das eigene Licht nicht unter den Scheffel stellen

Das erfordert auch einen adäquaten Auftritt. Hierzu sagte in meinem Beisein einmal der CEO eines Konzerns während einer Veranstaltung zu dessen »Goldfischen« bzw. »High Potentials«: »Sie müssen selbst dafür sorgen, dass Sie von mir und meinen Kollegen gesehen werden. Wenn Sie Ihr Licht unter den Scheffel stellen, nimmt Sie auch niemand wahr.« Kurze Zeit später warnte er die Führungsnachwuchskräfte jedoch auch: Lehrjahre sind keine Herrenjahre – auch im Bereich Führung. Wer zu dominant agiert, dem wird rasch ein Mangel an Fingerspitzengefühl und Diplomatie und somit Teamfähigkeit unterstellt.

Die rechte Balance zu finden, zwischen einem zwar selbstbewussten, jedoch nicht selbstherrlichen Auftritt, auch dies kann und muss man lernen. Also sollten die jungen Frauen und Männer, die davon träumen, eine (mittlere oder obere) Führungskraft zu werden, dies tun.

03.06.2019 Branche

Wie man zur Führungskraft wird



Ob und wie schnell ein Unternehmen einer Nachwuchskraft eine Führungsposition anvertraut, hängt von vielen Faktoren ab – denn eine Führungskraft hat in Unternehmen stets zwei Funktionen zu erfüllen.

Funktion 1: Sie muss im Arbeitsalltag den ihr anvertrauten Bereich so managen und führen, dass dieser seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet. Hierfür muss sie unter anderem die (Zusammen-)Arbeit ihrer

Mitarbeiter zielführend organisieren. Zudem muss sie im Betriebsalltag die richtigen Prioritäten setzen.

Funktion 2: Sie muss durch ihr heutiges Handeln dafür sorgen, dass ihr Bereich auch künftig seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet. Hierfür muss sie unter anderem die Zukunft gedanklich vorwegnehmen und die Folgen ihrer Entscheidungen abschätzen können. Zudem braucht sie gewisse Leadership-Eigenschaften. Sie muss zum Beispiel ihre Mitarbeiter als Mitstreiter für geplante Veränderungen gewinnen können.

Sich auf die angestrebte Position vorbereiten

Inwieweit Bewerber, über das hierfür erforderliche Entwicklungspotenzial beziehungsweise die nötigen Kompetenzen verfügen, das versuchen Unternehmen schon in ihren Einstellungsverfahren zu ermitteln - zum Beispiel in Assessment-Centern. Die erfreuliche Nachricht hierbei ist: Die dort untersuchten Kompetenzen kann man schulen. Hierfür gibt es inzwischen meist computer- oder netzgestützte Entwicklungsprogramme. Mit ihnen kann man sich das zum Führen von Bereichen und Menschen nötige Know-how aneignen. Zudem stellen die ausgereifteren Programme den Teilnehmern praktische Aufgaben, bei denen sie das erworbene Wissen anwenden können, und hierbei erhalten sie Feedback von einem (Online-)Coach. Dahinter steckt die Erkenntnis: Das größte Know-how in Sachen Führung nutzt einer Person wenig, wenn sie dieses nicht anwenden und andere Menschen für sich und ihre Ideen begeistern kann.

Das wissen auch die Unternehmen. Deshalb achten sie bereits im Auswahlprozess vor Neueinstellungen darauf: Zeigte der Bewerber in der Vergangenheit schon mal Eigenschaften und Fähigkeiten, die unsere Führungskräfte künftig brauchen? Arbeitete er zum Beispiel während des Studiums in Projekten mit, bei denen neue zukunftsweisende Problemlösungen entworfen und realisiert wurden? Engagierte er sich ehrenamtlich in Funktionen, die gewisse Führungs- beziehungsweise Leadership-Eigenschaften erfordern? Wenn ja, erhöht dies die Wahrscheinlichkeit, dass das Unternehmen zum Entschluss gelangt "Ja, das könnte eine künftige Führungskraft von uns werden" und die Neue zum Beispiel in sein Traineeprogramm aufnimmt.

Die berufliche Karriere gezielt planen

Doch damit hat der junge Mitarbeiter sein Ziel "Führungskraft werden" noch nicht erreicht, und schon gar nicht ist sichergestellt, dass er als Führungskraft auch in die mittlere und obere Führungsebene aufsteigt. Denn faktisch bedeutet "Trainee sein": Die Person steht unter verschärfter Beobachtung. Das Unternehmen überprüft im Betriebsalltag: Erfüllt der Kandidat unsere Erwartungen? Und: Inwieweit gelingt es ihm - verglichen mit den anderen Kandidaten für eine Führungsposition - sein Potenzial wirklich abzurufen und zu entfalten?

Die Antworten auf diese Fragen entscheiden letztlich darüber, ob eine Person real Führungskraft wird und eventuell sogar als Kandidat für mittlere und obere Führungspositionen gesehen und entsprechend gefördert wird. Deshalb sollten Nachwuchskräfte, die eine solche Position anstreben, an ihrer persönlichen (Weiter-)Entwicklung arbeiten. Sie sollten darauf hinarbeiten, dass sie eine eigene Leadership-ID entwickeln und bei ihren Vorgesetzten das Gefühl entsteht: Dieser Person können wir mittelfristig auch komplexe Führungsaufgaben anvertrauen.

Das eigene Licht nicht unter den Scheffel stellen

Das erfordert auch einen adäquaten Auftritt. Hierzu sagte in meinem Beisein einmal der CEO eines Konzerns während einer Veranstaltung zu dessen "Goldfischen", sprich High Potentials: "Sie müssen selbst dafür sorgen, dass Sie von mir und meinen Kollegen gesehen werden. Wenn Sie Ihr Licht unter den Scheffel stellen, nimmt Sie auch niemand wahr." Kurze Zeit später warnte er die Führungsnachwuchskräfte jedoch auch: Lehrjahre sind keine Herrenjahre - auch im Bereich Führung. Wer zu dominant agiert, dem wird rasch ein Mangel an Fingerspitzengefühl und Diplomatie und somit Teamfähigkeit unterstellt.

Die rechte Balance zu finden, zwischen einem zwar selbstbewussten, jedoch nicht selbstherrlichen Auftritt, auch dies kann und muss man lernen. Also sollten die jungen Frauen und Männer, die davon träumen, eine (mittlere oder obere) Führungskraft zu werden, dies tun.

Joachim Simon, Braunschweig, ist Führungskräftetrainer und -coach. Er bietet im Rahmen seiner Online-Academy unter anderem ein Egoleading genanntes Entwicklungsprogramm für junge Frauen und Männer an, die gerne Führungskraft werden würden (Internet: www.joachimsimon.info).

Autor(en): Joachim Simon

MEHR ZU KARRIERE

So wird man Führungskraft - K-ZEITUNG

Karriereziel Führungskraft – Nachwuchskräfte sollten früh damit beginnen, die nötigen Fähigkeiten zu trainieren. Ein Führungskräfte-Coach gibt Tipps.

Ob und wie schnell ein Unternehmen einer Nachwuchskraft eine Führungsposition anvertraut, hängt von vielen Faktoren ab, denn eine Führungskraft hat in Unternehmen stets zwei Funktionen zu erfüllen.

- Funktion 1: Sie muss im Arbeitsalltag den ihr anvertrauten Bereich so managen und führen, dass dieser seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet. Hierfür muss sie unter anderem die Arbeit und Zusammenarbeit ihrer Mitarbeiter zielführend organisieren. Zudem muss sie im Betriebsalltag die richtigen Prioritäten setzen.
- Funktion 2: Sie muss durch ihr Handeln dafür sorgen, dass ihr Bereich auch künftig seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet. Hierfür muss sie unter anderem die Zukunft gedanklich vorwegnehmen und die Folgen ihrer Entscheidungen abschätzen können. Zudem braucht sie gewisse Leadership-Eigenschaften.

Sich auf die angestrebte Position vorbereiten

Inwieweit Bewerber über das hierfür erforderliche Entwicklungspotenzial und die nötigen Kompetenzen verfügen, das versuchen Unternehmen schon in ihren Einstellungsverfahren zu ermitteln. Die erfreuliche Nachricht hierbei ist: Die dort untersuchten Kompetenzen kann man schulen.



Joachim Simon ist Führungskräftetrainer und -coach aus Braunschweig. Er bietet im

Rahmen seiner Online-Academy unter anderem ein Entwicklungsprogramm für junge Frauen und Männer an, die gerne Führungskraft werden würden. Foto: Uwe Klössing | werdewelt | visual branding berlin

Hierfür gibt es inzwischen meist computer- oder netzgestützte Entwicklungsprogramme. Mit ihnen kann man sich das zum Führen nötige Know-how aneignen. Zudem stellen die ausgereiften Programme den Teilnehmern praktische Aufgaben, bei denen sie das erworbene Wissen anwenden können. Ein Online-Coach gibt zudem Feedback.

Doch das größte Know-how in Sachen Führung nutzt einer Person wenig, wenn sie dieses nicht anwenden und andere Menschen für sich und ihre Ideen begeistern kann.

Das wissen auch die Unternehmen. Deshalb achten sie bereits im Auswahlprozess vor Neueinstellungen darauf: Zeigte der Bewerber in der Vergangenheit schon mal Eigenschaften und Fähigkeiten, die unsere Führungskräfte künftig brauchen? Arbeitete er während des Studiums in Projekten mit, bei denen neue zukunftsweisende Problemlösungen entworfen und realisiert wurden? Engagierte er sich ehrenamtlich in Funktionen, die gewisse Führungs-Eigenschaften erfordern?

Wenn ja, erhöht dies die Wahrscheinlichkeit, dass das Unternehmen zum Entschluss gelangt „Ja, das könnte eine künftige Führungskraft von uns werden“ und den Bewerber in sein Traineeprogramm aufnimmt.

Die berufliche Karriere gezielt planen

Doch damit hat der junge Mitarbeiter sein Ziel „Führungskraft werden“ noch nicht erreicht. Schon gar nicht ist sichergestellt, dass er als Führungskraft auch in die mittlere und obere Führungsebene aufsteigen wird. Denn faktisch bedeutet „Trainee sein“, dass die Person unter verschärfter Beobachtung steht. Das Unternehmen überprüft im Betriebsalltag, ob der Kandidat die Erwartungen erfüllt. Und: Inwieweit gelingt es ihm – verglichen mit den anderen Kandidaten für eine Führungsposition – sein Potenzial wirklich abzurufen und zu entfalten?

Die Antworten auf diese Fragen entscheiden letztlich darüber, ob eine Person real Führungskraft wird und eventuell sogar als Kandidat für mittlere und obere Führungspositionen gesehen und entsprechend gefördert wird. Deshalb sollten Nachwuchskräfte, die eine solche Position anstreben, an ihrer persönlichen Entwicklung arbeiten. Sie sollten darauf hinarbeiten, dass sie eine eigene Leadership-ID entwickeln und bei ihren Vorgesetzten das Gefühl entsteht: Dieser Person können wir mittelfristig auch komplexe Führungsaufgaben anvertrauen.

Das eigene Licht nicht unter den Scheffel stellen

Das erfordert auch einen adäquaten Auftritt. Hierzu sagte der CEO eines Konzerns einmal während einer Veranstaltung zu dessen „High Potentials“: „Sie müssen selbst dafür sorgen, dass Sie von mir und meinen Kollegen gesehen werden. Wenn Sie Ihr Licht unter den Scheffel stellen, nimmt Sie auch niemand wahr.“

Kurze Zeit später warnte er die Nachwuchs-Führungskräfte jedoch auch: Lehrjahre sind keine Herrenjahre – auch im Bereich Führung. Wer zu dominant agiert, dem

wird rasch ein Mangel an Fingerspitzengefühl und Diplomatie und somit Teamfähigkeit unterstellt.

Die rechte Balance zu finden, zwischen einem zwar selbstbewussten, jedoch nicht selbtherrlichen Auftritt, auch dies kann und muss man lernen. Also sollten die jungen Frauen und Männer, die davon träumen, eine Führungskraft zu werden, dies tun.

Joachim Simon / 05.06.2019

Joachim Simon

Berufs- und Karriereziel: Führungskraft

"Früh übt sich, wer ein Meister werden will." Dieses Sprichwort gilt auch für Führungskräfte. Deshalb sollten junge Frauen und Männer, die Führungskraft werden möchten, früh damit beginnen, die hierfür nötigen Fähigkeiten zu trainieren.



(Bild: Pixabay)

"Ich möchte eine Führungskraft werden, weil ich etwas gestalten und bewegen möchte." Das spüren manche jungen Frauen und Männer früh – zum Beispiel schon während ihres Studiums. Und dann ist dieses beendet, und sie bewerben sich um eine Stelle: mit einem überdurchschnittlichen

Hochschulabschluss, weil sie leistungsbereit und -fähig sind. Deshalb erhalten sie auch einen Job in einem Top-Unternehmen – einen Job, von dem viele Ex-Kommilitonen nur träumen.

Doch leider (oder vielleicht zum Glück) nicht unmittelbar als Führungskraft, sondern zum Beispiel als "Referent ..." oder "Experte für ...". Zwar gehören sie, wie ein Dutzend gleichaltriger Kollegen, einem Traineeprogramm an, das Nachwuchskräfte auf die eventuelle Übernahme einer Führungsposition vorbereiten soll, doch ob sie diese Position je erhalten, steht noch in den Sternen. Entsprechend ernüchtert sind sie nicht selten nach einiger Zeit.

Führungskräfte brauchen viele Kompetenzen

Ob und wie schnell ein Unternehmen einer Nachwuchskraft eine Führungsposition anvertraut, hängt von vielen Faktoren ab – auch weil eine Führungskraft in einem Unternehmen stets zwei Funktionen erfüllen muss.

- **Funktion 1:** Sie muss im Arbeitsalltag den ihr anvertrauten Bereich so managen und führen, dass dieser seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet. Hierfür muss sie unter anderem die (Zusammen-)Arbeit ihrer Mitarbeiter zielführend organisieren. Zudem muss sie im Betriebsalltag die richtigen Prioritäten setzen.
- **Funktion 2:** Sie muss durch ihr heutiges Handeln dafür sorgen, dass ihr Bereich auch künftig seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet. Hierfür muss sie unter anderem die Zukunft gedanklich vorwegnehmen und die Folgen ihrer Entscheidungen abschätzen können. Zudem braucht sie gewisse Leadership-Eigenschaften. Sie muss zum Beispiel ihre Mitarbeiter als Mitstreiter für geplante Veränderungen gewinnen können.

Sich auf die angestrebte Position vorbereiten

Inwieweit Bewerber, über das hierfür erforderliche Entwicklungspotenzial bzw. die nötigen Kompetenzen verfügen, das versuchen Unternehmen schon in ihren Einstellungsverfahren zu ermitteln – zum Beispiel in Assessment-Centern. Die erfreuliche Nachricht hierbei ist: Die dort untersuchten Kompetenzen kann man schulen. Hierfür gibt es inzwischen meist computer- bzw. netzgestützte Entwicklungsprogramme. Mit ihnen kann man sich das zum Führen von Bereichen und Menschen nötige Know-how aneignen. Die ausgereifteren Programme stellen den Teilnehmern zudem praktische Aufgaben, bei denen sie das erworbene Wissen anwenden können, und hierbei erhalten sie Feedback von einem (Online-)Coach. Dahinter steckt unter anderem die Erkenntnis: Das größte Know-how in Sachen Führung nutzt einer Person wenig, wenn sie dieses nicht anwenden und andere Menschen für sich und ihre Ideen begeistern kann.

Das wissen auch die Unternehmen. Deshalb achten sie bereits im Auswahlprozess vor

Neueinstellungen darauf: Zeigte der Bewerber in der Vergangenheit in der Praxis schon mal Eigenschaften und Fähigkeiten, die unsere Führungskräfte künftig brauchen? Arbeitete er zum Beispiel während des Studiums in Projekten mit, bei denen neue zukunftsweisende Problemlösungen entworfen und realisiert wurden? Engagierte er sich ehrenamtlich in Funktionen, die gewisse Führungs- bzw. Leadership-Eigenschaften erfordern? Wenn ja, erhöht dies die Wahrscheinlichkeit, dass das Unternehmen zum Entschluss gelangt "Ja, das könnte eine künftige Führungskraft von uns werden" und den Neuen zum Beispiel in sein Traineeprogramm aufnimmt.

Die berufliche Karriere gezielt planen

Doch damit hat der junge Mitarbeiter sein Ziel "Führungskraft werden" noch nicht erreicht, und schon gar nicht ist sichergestellt, dass er als Führungskraft auch in die mittlere und obere Führungsebene aufsteigt. Denn faktisch bedeutet "Trainee sein": Die Person steht unter verschärfter Beobachtung. Das Unternehmen überprüft im Betriebsalltag: Erfüllt der Kandidat unsere Erwartungen? Und: Inwieweit gelingt es ihm – vergleichen mit den anderen Kandidaten für eine Führungsposition – sein Potenzial wirklich abzurufen und zu entfalten?

Die Antworten auf diese Fragen entscheiden letztlich darüber, ob eine Person real Führungskraft wird und eventuell sogar als Kandidat für mittlere und obere Führungspositionen gesehen und entsprechend gefördert wird. Deshalb sollten Nachwuchskräfte, die eine solche Position anstreben, an ihrer persönlichen (Weiter-)Entwicklung arbeiten. Sie sollten darauf hinarbeiten, dass sie eine eigene Leadership-ID entwickeln und bei ihren Vorgesetzten das Gefühl entsteht: Dieser Person können wir mittelfristig auch komplexe Führungsaufgaben anvertrauen.

Das eigene Licht nicht unter den Scheffel stellen

Das erfordert auch einen adäquaten Auftritt. Hierzu sagte in meinem Beisein einmal der CEO eines Konzerns während einer Veranstaltung zu dessen "Goldfischen" bzw. "High Potentials": "Sie müssen selbst dafür sorgen, dass Sie von mir und meinen Kollegen gesehen werden. Wenn Sie Ihr Licht unter den Scheffel stellen, nimmt Sie auch niemand wahr." Kurze Zeit später warnte er die Führungsnachwuchskräfte jedoch auch: Lehrjahre sind keine Herrenjahre – auch im Bereich Führung. Wer zu dominant agiert, dem wird rasch ein Mangel an Fingerspitzengefühl und Diplomatie und somit Teamfähigkeit unterstellt.

Die rechte Balance zu finden, zwischen einem zwar selbstbewussten, jedoch nicht selbstherrlichen Auftritt, auch dies kann und muss man lernen. Also sollten die jungen Frauen und Männer, die davon träumen, eine (mittlere oder obere) Führungskraft zu werden, dies tun.

Zum Autor: Joachim Simon ist Führungskräftetrainer und -coach. Er unterstützt die Führungskräfte von Unternehmen unter anderem dabei, eine individuelle Leadership-ID zu entwickeln. Zudem bietet er im Rahmen seiner Online-Academy ein Egoleading genanntes Entwicklungsprogramm für junge Frauen und Männer an, die gerne Führungskraft werden würden.

Veröffentlicht am: 10.07.2019



Zur Startseite

© 2015 bis 2019 Alle Rechte bei **CONSULTING.de** | Consulting Fachmagazin: News, Anbieterverzeichnis, Jobs und Karriere

Mehr Selbst-Bewusstsein für Führungskräfte - So entwickeln Sie eine Leadership-ID • 3MinutenCoach

Gastautor



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.

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

Statt (Führungs-)Idealen nachzueifern, die nicht zu ihnen passen, sollten Führungskräfte eine eigene Leadership-ID entwickeln – 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.

Denn nur dann können sie als Führungskraft langfristig bzw. auf Dauer erfolgreich sein.

Mehr Selbst-Bewusstsein entwickeln

Ihre Leadership-ID entsteht nicht von selbst. Sie müssen diese entwickeln, indem Sie

- Ihr Leben und Ihre Erfahrungen reflektieren sowie
- Ihre Werte, Stärken, Fähigkeiten und Leidenschaften identifizieren

Dabei gilt es elf Aspekte zu bedenken, die sich in innere und äußere unterteilen lassen.

Die sieben inneren Aspekte

- **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 im Elternhaus, kulturelle und soziale Prägungen, persönliche Rückschläge, Enttäuschungen und Erfolge – all diese Faktoren prägen Ihre Vorstellungen davon, was eine „gute“ Führungskraft ist und wie sie sich verhält. Machen Sie sich diese bewusst.
- **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? Suchen wir den Nervenkitzel? Streben wir nach Anerkennung? Jeder Mensch hat sein eigenes Set an Lebensmotiven. Wenn Sie wissen, was Sie antreibt, wissen Sie auch, wie Sie Ihre Führungsrolle gestalten sollten, um langfristig zufrieden und erfolgreich zu sein.
- **Werte: „Wofür stehe ich?“** Werte sind der innere Kompass, der uns anzeigt, ob etwas richtig oder falsch ist. Machen Sie sich Ihre Werte bewusst, denn jede Führungskraft braucht ein klares Wertesystem, um auch in komplexen und ambivalenten Situationen die richtigen Entscheidungen zu treffen.
- **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 Organisationsentwickler die Mission, dass die Mitarbeiter des Unternehmens sich mit ihrem Arbeitgeber identifizieren können. Was ist Ihre Mission? Was verleiht Ihrer Arbeit Sinn?
- **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 Verhaltensmuster, -weisen sind für Sie typisch – zum Beispiel beim Führen von Mitarbeitern, beim Kommunizieren mit ihnen?
- **Ressourcen: „Was sind meine Kraftquellen?“** Um die eigene Leadership-ID aufrecht zu erhalten 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. Fragen Sie sich, was Ihre Kraftquellen sind, die Ihnen helfen, Ihre Batterien wieder aufzuladen.
- **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. Suchen Sie also Ihre Antwort 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.

- **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. Machen Sie sich bewusst, wer für Sie wichtige Beziehungspartner sind und in welcher Form der Abhängigkeit Sie zu diesen stehen.
- **Erwartungen:** „*Was sind die Bedürfnisse meiner Stakeholder?*“ Jeder Stakeholder hat Interessen und Bedürfnisse sowie bewusste oder unbewusste Erwartungen an Sie als Mensch und/oder Führungskraft. Versuchen Sie diese Erwartungen zu erfassen und/oder erfragen Sie diese gegebenenfalls, damit Sie anschließend entscheiden können: Wie gehe mit den vielfältigen Erwartungen um?
- **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. Fragen Sie sich also: Zu welchen Erwartungen, Aufgaben usw. sage ich ja – wozu nein?
- **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. Machen Sie sich diese Rollen bewusst und fragen Sie sich, was Ihre Hauptrollen aufgrund Ihrer Leadership-ID und Funktion in der Organisation sind und welche Rollen Sie nicht oder nur in Ausnahmefällen übernehmen möchten.

Tipps zum Entwickeln Ihrer Leadership-ID

Stellen Sie sich die obigen Fragen, wenn Sie zwei, drei Stunden Zeit und Muße haben, und beantworten Sie diese möglichst schriftlich. Denn eine Illusion wäre es anzunehmen, dass Sie Ihre Leadership-ID ruck-zuck entwickeln können, denn damit geht ein Prozess der Selbstreflexion und des Sich-selbst-bewusst-werdens einher.

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?

Über den Autor:



Joachim Simon ist Führungskräftetrainer und -coach. Er unterstützt die Führungskräfte von Unternehmen unter anderem dabei, ihre individuelle Leadership-ID zu entwickeln.

Unternehmensführung

11 Aspekte für eine gute Leadership-Identity

23.08.19 | Autor / Redakteur: Joachim Simon* / Saskia Semik



Als Führungskraft ist es erfolgversprechend eine eigene Leadership-Identity zu entwickeln. Dabei gilt es 11 Aspekte zu bedenken. (Bild: gemeinfrei / [Pexels](#))

Führungskräfte müssen, um in ihrem komplexer werdenden Umfeld erfolgreich zu agieren, zunehmend wissen: Wofür stehe ich und wofür nicht? Sie benötigen eine Leadership-Identity, die ihnen als Kompass für ihr Handeln im Führungsalltag dient. Diese 11 Aspekte sollten dabei beachtet werden.

Viele Führungskräfte haben ein Bild von der idealen Führungskraft verinnerlicht, und diesem versuchen sie zu entsprechen. Das funktioniert meist nicht, weil dieses Bild nicht ihrer Persönlichkeit entspricht. Erfolgversprechender ist es, als Führungskraft eine eigene Leadership-Identity bzw. -ID zu entwickeln, die

authentisch und somit glaubhaft ist.

Um eine solche Leadership-ID zu entwickeln, müssen Sie zum einen Ihr Leben und Ihre Erfahrungen reflektieren sowie Ihre Werte, Stärken, Fähigkeiten und Leidenschaften identifizieren. Dabei gilt es elf Aspekte zu bedenken, die sich in innere und äußere unterteilen lassen.

Die sieben inneren Aspekte

1. Biografie: „Woher komme ich?“ Jede Führungskraft hat ihre Geschichte, die sie zu der Persönlichkeit macht, die sie ist. Erfahrungen aus der Kindheit, kulturelle und soziale Prägungen, persönliche Enttäuschungen und Erfolge – all diese Faktoren prägen Ihre Vorstellungen davon, was eine „gute“ Führungskraft ist und wie sie sich verhält. Machen Sie sich diese bewusst.

2. Motive: „Was treibt mich an?“ Unsere Motive geben uns Auskunft darüber, warum wir tun, was wir tun. Haben Sie zum Beispiel den Wunsch, Dinge zu gestalten? Suchen Sie den Nervenkitzel? Streben wir nach Anerkennung? Wenn Sie wissen, was Sie antreibt, wissen Sie auch, wie Sie Ihre Führungsrolle gestalten sollten, um langfristig zufrieden und erfolgreich zu sein.

3. Werte: „Wofür stehe ich?“ Werte sind der innere Kompass, der uns anzeigt, was richtig ist. Machen Sie sich Ihre Werte bewusst, denn jede Führungskraft braucht ein klares Wertesystem, um auch in komplexen und ambivalenten Situationen die richtigen Entscheidungen zu treffen.

Unternehmensführung

Experteninterview zum Thema „Leadership im B2B“

18.10.18 - „Unternehmen müssen jetzt die Weichen für den Wandel stellen!“ – Wie reagieren B2B-Anbieter auf die zunehmend komplexe, volatile und unsichere Geschäftswelt? Welche Kompetenzen benötigen sie, um für die Digitalisierung und



den damit verbundenen Wandel gewappnet zu sein? Im Experteninterview werden spannende Erfahrungswerte ausgetauscht. [lesen](#)

4. Mission: „Wofür trete ich an?“ Jeder Mensch möchte etwas Sinnvolles tun. Und wenn er weiß, was gemäß seinem Wertesystem für ihn sinnvoll ist, hat er seine Mission gefunden. Fragen Sie sich also: Was ist meine Mission als Führungskraft? Was verleiht meiner Arbeit Sinn?

5. Wirkung: „Woran will ich erkannt werden?“ Die Leadership-ID einer Führungskraft schlägt sich in deren Verhalten nieder; das heißt ihre Werte, Motive und Mission sind für Außenstehende hieran erkennbar. Welche Verhaltensweisen sind für Sie typisch – zum Beispiel beim Führen von Mitarbeitern, beim Kommunizieren mit ihnen?

6. Ressourcen: „Was sind meine Kraftquellen?“ Um auch in schwierigen Zeiten, die nötige Energie zu haben, brauchen wir Kraftquellen. Das können der Sport, die Familie, Freunde, die Religion und vieles mehr sein. Was sind Ihre Kraftquellen, die Ihnen helfen, Ihre Batterien wieder aufzuladen?

7. Legitimation: „Warum bin ich hier der/die Richtige?“ Eine Führungskraft muss überzeugt sein: Ich kann in meiner Funktion etwas Positives bewirken. Denn nur dann strahlt hat sie das nötige Selbstbewusstsein und -vertrauen aus. Suchen Sie also Ihre Antwort auf die Frage: Warum bin ich hier – in diesem Unternehmen, in dieser Position – genau der/die Richtige?

Die vier äußeren Aspekte

Jede Führungskraft hat auch eine konkrete Aufgabe bzw. Funktion in ihrer Organisation, aus der sich Anforderungen und Herausforderungen ergeben.

1. Stakeholder: „Mit wem stehe ich in Beziehung?“ Eine Führungskraft ist stets auch ein Manager zahlreicher Abhängigkeitsbeziehungen – zum Beispiel mit Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, eigenen Vorgesetzten. Auch der Lebenspartner zählt hierzu. Machen Sie sich bewusst, wer für Sie wichtige Beziehungspartner sind und in welcher Form der Abhängigkeit Sie zu ihnen stehen.

2. Erwartungen: „Was sind die Bedürfnisse meiner Stakeholder?“ Jeder Stakeholder hat Erwartungen an Sie als Mensch und/oder Führungskraft. Versuchen Sie diese zu erfassen und erfragen Sie diese gegebenenfalls, damit Sie anschließend entscheiden können: Wie gehe mit den Erwartungen um?

3. Probleme: „Für welche Herausforderungen liefere ich eine Lösung?“ Eine Führungskraft kann nicht alle Erwartungen erfüllen – zumal sich aus ihnen oft Ziel- und Interessenkonflikte ergeben. Sie kann auch nicht alle Probleme lösen, denn ihre Ressourcen sind begrenzt. Fragen Sie sich also: Zu welchen Erwartungen, Aufgaben usw. sage ich ja – wozu nein?

4. Rollen: „Was sind meine Hauptrollen?“ Eine Führungskraft hat viele Rollen – mal ist sie als Chef, mal als Motivator und Inspirator, mal als Moderator und Organisator gefragt. Fragen Sie sich: Was sind meine Hauptrollen aufgrund meiner Leadership-ID und Funktion in der Organisation, und welche Rollen will ich nicht oder nur in Ausnahmefällen erfüllen?



Studie zum neuen Führungskräfte-Typus

Im B2B-Marketing sind jetzt die Leader gefragt

11.10.18 - Weniger verwaltende Manager, dafür mehr begeisternde und visionäre Leader: Das ist es, was Deutschlands Unternehmen jetzt brauchen angesichts des großen Wandels, den sie meistern müssen – so lautet ein zentrales Fazit einer aktuellen Studie der Personalberatung Rochus Mummert. [lesen](#)

Tipps zum Entwickeln Ihrer Leadership-ID

- Stellen Sie sich die obigen Fragen, wenn Sie hierfür Zeit und Muße haben, und beantworten Sie diese möglichst schriftlich. Denn Sie können Ihre Leadership-ID nicht sofort entwickeln, denn damit geht ein Prozess der Selbstreflexion einher.
- Stellen Sie sich also die Fragen immer wieder und schauen Sie, ob die Antworten Sie noch befriedigen. Sprechen Sie zudem eventuell mit Vertrauenspersonen oder einem Coach hierüber. Denn jeder Mensch hat blinde Flecken.
- 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 meine aktuelle Position nicht meinen Werten entspricht.“ Ist dies der Fall, sollten Sie das tun, denn ansonsten werden Sie weder erfolgreich, noch glücklich.

* [Joachim Simon](#) ist Führungskräftetrainer und -coach

Copyright © 2019 - Vogel Communications Group

Meetings effektiv führen und gestalten – 6 Tipps

„Schon wieder ein Meeting.“ Diesen Seufzer vernimmt man oft in Unternehmen – denn die meisten Besprechungen verlaufen ziel- und strukturlos. Deshalb werden sie von den Teilnehmern häufig als ineffektiv und überflüssig empfunden, sagt Joachim Simon, Führungskräftetrainer und -entwickler für Unternehmen (www.joachimsimon.info).



Arbeitsalltag vieler Führungskräfte und Projektmitarbeiter. Kaum ist ein Meeting beendet, steht die nächste „Sitzung“ im Kalender. Und kaum ist diese vorbei, ist erneut eine Besprechung anberaumt. Mehr als die Hälfte ihrer Arbeitszeit verbringen viele Führungskräfte in Meetings. Ähnlich ist dies bei Projektleitern.

Diese „Meeting-itis“ hat Ursachen. Je enger die Mitarbeiter eines Unternehmens zusammenarbeiten, umso größer ist der Abstimmungsbedarf. Und: Je schneller sich das Unternehmensumfeld wandelt, umso häufiger muss die Führungsmannschaft sich auf neue Problemlösungen verständigen. Doch viele Meetings könnten ersatzlos gestrichen werden, wenn die verbleibenden effektiver gestaltet würden. Zudem könnte ihre Dauer verkürzt werden, wenn sie nicht zuweilen so unstrukturiert wie Kaffeekränzchen verliefen. Deshalb zur Erinnerung: Meetings sind Arbeitstreffen, bei denen bestimmte Ziele erreicht werden sollen – in möglichst kurzer Zeit. Entsprechend sollten sie gestaltet sein. Hierfür einige Tipps.

Tipp 1: Agenda erstellen und Ziele definieren

Das erscheint selbstverständlich. Ist es aber nicht. Oft sagt bei Meetings ein Teilnehmer, kaum sind die geladenen Personen im Raum: „Lasst uns loslegen. Ich muss noch ...“ Und weil dies bei den anderen ähnlich ist, stürzen sich alle auf das erstbeste Thema. Wild debattieren sie darüber, ohne vorab zu klären:

- Was müssen wir besprechen?
- Welches sind die wichtigsten/dringlichsten Themen?
- Welche Ziele wollen/können wir erreichen?
- Welches Vorgehen ist sinnvoll?

Entsprechend unstrukturiert verläuft das Gespräch. Erstellen Sie deshalb zu Beginn jedes Meetings eine Agenda. Und erörtern Sie das Vorgehen, und stellen Sie zur Orientierung einen Zeitplan auf.

Tipp 2: die „Tops“ vorab kurz durchgehen

Das wird oft vergessen – speziell dann, wenn vor dem Meeting schon andere stattfanden. Dann nimmt der Leiter der Besprechung meist an: Allen ist klar, worüber wir sprechen. Und völlig überrascht ist er, wenn plötzlich ein Teilnehmer zum Beispiel sagt: „Ich dachte, wir sprächen heute über das Thema ...“. Gehen Sie deshalb zu Beginn eines Meetings mit den Teilnehmern die Tops, also Tagesordnungspunkte, durch. Sorgen Sie dafür, dass Einigkeit über die Inhalte und Zielsetzungen besteht, und ändern Sie, sofern nötig, die Agenda.

Tipp 3: die Reihenfolge der Themen klären

Das ist nötig, weil die Themen oft zusammenhängen. So erübrigt es sich zum Beispiel, über Investitionen zu debattieren, wenn der Finanzbericht zeigt: Unsere Kasse ist leer. Doch auch, wenn die Themen nicht zusammenhängen, sollten Sie mit den Teilnehmern klären: In welcher Reihenfolge besprechen wir sie? Denn aufgrund ihrer Position im Unternehmen messen die Anwesenden ihnen eine unterschiedliche Bedeutung bei. Deshalb besteht, wenn Sie nicht abstimmen, was als Erstes und was später behandelt wird, die Gefahr: Einige Teilnehmer sind sauer, weil „ihre“ Themen am Schluss erörtert werden. Und restlos verärgert sind sie, wenn „ihre“ Themen, weil die Zeit knapp wird, am Ende nur noch im Schnelldurchgang behandelt oder gar vertagt werden. Entsprechend gering ist nach dem Meeting ihre Motivation, Beschlüsse umzusetzen.

Tipp 4: Medien nutzen und Zwischenergebnisse fixieren

Bei vielen Meetings kommen solche Präsentationsmedien wie Flipcharts, (Moderations-)Tafeln und Projektoren nur zum Einsatz, um die Teilnehmer beispielsweise über die Ergebnisse zwischenzeitlicher Arbeitstreffen zu informieren. Beim Ausarbeiten der Vorschläge und Erörtern ihrer Vor- und Nachteile stehen die Medien jedoch ungenutzt in der Ecke. Die Folge: Endlose Debatten, bei denen immer wieder dieselben Argumente vorgetragen werden. Sei es, weil die Zwischenergebnisse nicht festgehalten wurden oder die Teilnehmer die Zusammenhänge nicht „vor Augen“ haben.

Tipp 5: Festhalten, wer was bis wann tut

Oft wird in Meetings irgendwann die Zeit knapp, und die Teilnehmer blicken immer häufiger auf die Uhr. Entsprechend hastig erfolgt die Maßnahmenplanung, weil jeder denkt: Den anderen wird schon klar sein, was es zu tun gilt. Die Folge: Vieles, von dem alle denken, es sei beim nächsten Meeting erledigt, ist dann nicht erledigt. Auch weil ohne Maßnahmenplan zwischenzeitlich kein Check möglich war, ob die nötigen Initiativen ergriffen wurden. Entsprechend mies ist beim nächsten Meeting von Anfang an die Stimmung. Denn jeder denkt: Jetzt müssen wir darüber erneut debattieren.

Tipp 6: Feedback geben und einholen

Weil bei vielen Meetings die Zeit aus dem Ruder läuft, eilen die Teilnehmer am Schluss auseinander wie eine aufgeschreckte Rinderherde. Weder werden sie für ihre Arbeit gelobt, noch werden sie auf Dinge hingewiesen, die nicht optimal verliefen. Kurz: Es erfolgt weder eine Zusammenfassung dessen, was geleistet und erreicht wurde, noch eine „Manöverkritik“. Die

Folge: Jeder kehrt an seinen Arbeitsplatz zurück und hat in der Hektik des Alltags schnell das Besprochene vergessen. Und beim nächsten Meeting heißt es dann „The same procedure as ...“.

29.09.2019

Bild: © comzeal – stock.adobe.com

Von Steve Jobs lernen

Joachim Simaon, 28.09.2019



Viele High Potentials sind fachlich und analytisch brillant; zudem extrem leistungsbereit und ehrgeizig. Trotzdem – oder gerade deshalb – fehlen ihnen noch gewisse Kompetenzen, um ein Leader zu werden, an dem sich andere Menschen orientieren. Also sollten sie diese Kompetenzen gezielt entwickeln, um ihre (Führungs-)Karriere voranzutreiben.

Es gibt Menschen, die wollen einfach mehr – vielleicht kennen Sie solche Personen oder gehören sogar selbst dazu. Sie möchten

Dinge voranbringen, Neues schaffen und Verantwortung tragen, wo andere zurückweichen. Hierfür sind sie auch bereit, Höchstleistungen zu erbringen und schrecken auch vor komplexen und risikobehafteten Aufgaben nicht zurück. Sie sind mutig und gehen bis an die eigenen Grenzen und zuweilen sogar darüber hinaus.

Solche Charaktere erkennt man oft daran, dass sie bereits in sehr jungen Jahren Verantwortung übernehmen: im Sportklub z. B. als Nachwuchstrainer oder Mannschaftsführer. Oft schlägt ihr Herz auch für konkurrierende Einzelsportarten wie Tennis und Golf oder Kampf- und Extremsportarten.

Unternehmen sind „High-Flyer“ oft suspekt

Doch was geschieht mit solchen jungen Potenzialträgern oder gar High Potenzials in Unternehmen? Die meisten, von ihnen glauben, dass sie würden dort mit Handkuss begrüßt und ihnen stehe eine steil verlaufende, erfolgreiche Führungs- oder Managementkarriere bevor. Dies trifft eher selten zu.

Die Wahrheit ist: Vielen Unternehmen (bzw. dem etablierten Management in ihnen) sind solche Mitarbeiter suspekt, denn sie fühlen sich von ihrer Energie und ihrem Wunsch, Dinge (anders) zu gestalten, gefordert und zuweilen überfordert. Also legt man ihnen Fesseln an und lässt sich oft nicht in die angestrebten Lenker- und Gestalter-Positionen aufsteigen.

Eine häufige – zuweilen mehr und zuweilen weniger berechnete – Begründung der Top-Manager in den Unternehmen und der Psychologen in ihren Personalabteilungen hierfür ist: „Ihnen mangelt es an Fingerspitzengefühl und Diplomatie. Sie müssen noch lernen, sich stärker in andere Personen hineinzusetzen. Deshalb können wir Ihnen leider noch keine (exponierte) Führungsposition übertragen.“

Die Folge: Viele junge Menschen mit dem Potenzial, die Welt zu verändern, werden in rein fachlichen und administrativen Jobs festgehalten – mit Tätigkeiten, bei denen sie

- alle zehn Minuten unterbrochen werden,
- unsinnige Mails beantworten müssen und
- dies und jenes überprüfen und absichern müssen.

Und daneben fachsimpeln die älteren Kollegen über ihre neuen Gasgrills und trinken den fünften Becher Filterkaffee.

Jammern und Selbstmitleid bringen nichts

„Lehrjahre sind keine Herrenjahre“ lautet ein altbekannter Glaubenssatz, den auch viele ambitionierte Führungsanwärter noch verinnerlicht haben und kaum hinterfragen. Also bleiben sie nicht selten Jahre in einem Umfeld stecken, das sie nicht fördert. Und dies, obwohl

- sie die hierdurch entgangenen Entwicklungschancen schmerzen und
- sich bei ihnen immer mehr Unzufriedenheit anstaut, weil sie ein Leben weit hinter ihren Möglichkeiten führen.

Was können solche Menschen bzw. Persönlichkeitstypen dagegen tun? Wie können junge Potenzialträger einen solchen Karrierestau umgehen? Generell gilt:

- Menschen, die sich als Lenker, Innovatoren und Entrepreneur sehen, dürfen nicht ihr wertvolles Potenzial verschleiern, indem sie brav darauf warten, dass sie irgendwann mit Mitte 30 oder Anfang 40 vielleicht zum Zug kommen. Und:
- Es macht keinen Sinn den Unternehmen, für die man gerade arbeitet oder die einem beim Sich-bewerben einen Korb gaben, die Schuld zu geben. Das Einzige, was hilft, ist ein zielgerichtetes Arbeiten an der eigenen Persönlichkeit und Kompetenz.

Erfolgsfaktor Super-Leadership

Viele „Super-Brains“ oder „Genies“ verfügen über diese Kompetenzen nicht in ausreichendem Maße. Auch Steve Jobs, der aus einem Garagenprojekt den Giganten Apple schmiedete, war damit zu Beginn nur bedingt gesegnet. Nur wenige wissen: 1985 bettelte er den Vorstand seines 1975 gegründeten Unternehmens an, wenigstens dessen Forschungsabteilung leiten zu dürfen. „Es gibt hier keinen Job für dich“, war die klare Ansage vom damaligen Apple-Chef John Sculley – unter anderem, weil er in ihm nicht den „Super-Leader“ sah. Gedemütigt verließ Jobs Apple und gründete die Computerfirma NeXt. Von dort schaut er auf die Riesen wie Microsoft und IBM und wusste: Ich habe eine Chance verpasst, den Lauf der Welt zu beeinflussen und ein Imperium aufzubauen.

Dies wäre beinahe das Aus für Steve Jobs gewesen – zumindest würde niemand von uns ihn heute kennen. Doch in der Zeit bei NeXt, die er später als eine seiner kreativsten Phasen bezeichnete, entwickelt er sich auch als Person weiter. Parallel dazu ging es bei Apple bergab, so dass das Management nach jedem Strohalm griff, der sich ihm bot. 1997 – 90 Tage, bevor das Unternehmen Insolvenz hätte anmelden müssen – bestieg Steve Jobs wieder das Deck der Titanic: Er wurde Mitglied des Vorstands bei Apple und kurz darauf, zunächst vorübergehend und dann dauerhaft Geschäftsführer des Unternehmens.

Ein scharfer Verstand allein genügt nicht

Der Rest ist Geschichte und doch offen bleibt die Frage: Hätte Steve Jobs ohne seine Reifezeit bei NeXt die Super-Leadership-Eigenschaften entwickelt, die er später bei Apple zeigte? Hätte er dieses Charisma gehabt?

Viele hochbegabte bzw. -talentierte Menschen glauben, Intelligenz sei die einzige Variable für Erfolg. Doch nur wenige Genies sind tatsächlich erfolgreich. Sie liefern zwar wie Steve Jobs in seinen jungen Jahren Resultate, denken logisch und schnell, erkennen Details und sehen das Big Picture – doch letztlich fehlt ihnen etwas Entscheidendes: eine Kompetenz, die auch Jobs in seinen ersten Jahren bei Apple unterschätzte, die jedoch jeder entwickeln kann, nämlich die zur Selbstreflexion sowie -führung und -steuerung.

Dabei geht nur bedingt um die Bereitschaft, für ein Feedback offen zu sein. Wie viele ambitionierte Menschen verlangte auch

Jobs selbstverständlich nach (konstruktiver) Kritik. Doch aufgrund seiner persönlichen Disposition sowie seiner Ungeduld und seines Strebens nach Perfektion fühlte er sich, wie viele High Potentials, oft unverstanden – selbst von Menschen, die ihm nahestanden. Entsprechend reagierte er. Er entwickelte zudem, weil er anders als die meisten in seinem Umfeld war – auch aus Selbstschutz – einen herablassenden Stolz. Diese Einstellung und das hieraus resultierende Verhalten isolierten ihn zunehmend – zumal er zahlreiche Chancen, seine emotionale Kompetenz zu steigern, links liegen ließ. Das machte ihn auch in den Augen von John Scully unfähig zum Leader.

Leader sind keine „lonely heros“

Zweifelslos müssen Leader eine Vision und großes Bild von der Zukunft haben. Doch sie müssen auch andere Menschen für sich und ihre Vision gewinnen und begeistern können. Wer es nicht schafft, die Emotionen und Bedürfnisse anderer zu verstehen, zu respektieren und Verbindungen aufzubauen, wird zum „lonely hero“ und geht als Leader unter.

Dies geschieht in der Unternehmenswelt ständig und nicht jeder erhält wie Steve Jobs eine zweite Chance. Wenn Sie dies vermeiden möchten, dann erkennen bzw. analysieren Sie, sofern vorhanden, Ihre Schwächen und arbeiten Sie daran! Fragen Sie sich zum Beispiel:

- Bin ich oft überrascht, weil andere irritiert auf meine Scherze, Sprüche reagieren?
- Sind, wenn etwas nicht so läuft, wie von mir gedacht, aus meiner Warte meist die anderen schuld?
- Fällt es mir schwer, nachzugeben bzw. Kompromisse einzugehen?
- Kann ich mich schwer in die Gefühlswelt anderer Menschen hineinversetzen?
- Werde ich schnell ungeduldig?
- Ist es mir weitgehend egal, was andere von mir halten bzw. über mich denken?
- Kann ich andere Menschen nur schwer, für meine Ideen bzw. Ziele begeistern?

Als Führungskräftetrainer und -berater bei internationalen Konzernen, etablierten Mittelständlern und aufstrebenden Startups trifft man viele exzellente Leader. Sie verlassen sich stets nicht nur auf ihre Intelligenz, ihr fachliches Know-how und ihre analytische Brillanz, sondern entwickelten auch ihre emotionale Kompetenz und ihre Fähigkeit zur Selbstführung und -steuerung, woraus die Fähigkeit, andere Menschen zu führen resultiert, gezielt weiter – bereits in jungen Jahren. Deshalb gelang es ihnen, eine höhere Wirksamkeit als ihre Mitbewerber zu entfalten, erklimmen rasch die Spitze und nehmen in ihren Unternehmen seit Jahren erfolgreich eine Spitzenposition wahr.

Wenn Sie als junger „Überflieger“ bzw. „High Achiever“ in dieser Welt wirklich etwas bewegen wollen, seien Sie klug und vorausschauend: Fördern Sie Ihre emotionale Kompetenz und erlernen Sie die Kunst der Selbst- und Menschenführung, denn diese Skills werden in der von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten digitalen Welt bzw. VUKA-Welt für den Führungserfolg mehr denn je gebraucht.

Joachim Simon

Zum Autor: Joachim Simon, Braunschweig, ist Führungskräftetrainer und -coach. Er unterstützt die Führungskräfte dabei, eine individuelle Leadership-ID zu entwickeln. Er hat das Online-Programm „Egoleading“ entwickelt, mit dem ambitionierte (angehende) Führungskräfte, die Skills (u.a. im Bereich Selbstführung, emotionale Kompetenz und Super-Leadership) erwerben können, die sie im digitalen Zeitalter zum Führen von Menschen und Unternehmenseinheiten brauchen (Internet: www.joachimsimon.info; Tel.: 0531/356 24 86; E-Mail: info@joachimsimon.info).

Mit Erfolg erfolgreich - OFFICE ROXX

17.09.2019

Es reicht nicht aus, fachlich und analytisch brillant zu sein. Um ein wirklicher Leader zu werden, fehlen oft gewisse Kompetenzen, die gezielt entwickelt werden müssen. Coach Joachim Simon kennt und beschreibt sie.



Erfolg ist kein Selbstläufer, er muss erlernt werden. Abbildung: Pexels

Es gibt Menschen, die wollen mehr. Vielleicht kennen Sie solche Personen oder gehören sogar selbst dazu. Sie möchten Dinge voranbringen, Neues schaffen und Verantwortung tragen, wo andere zurückweichen. Hierfür sind sie auch bereit, Höchstleistungen zu erbringen und schrecken selbst vor komplexen und risikoreichen Aufgaben nicht zurück. Sie sind mutig und gehen bis an die eigenen Grenzen – zuweilen darüber hinaus. Solche Charaktere erkennt man oft daran, dass sie bereits in sehr jungen Jahren Verantwortung übernehmen: im Sportklub zum Beispiel als Nachwuchstrainer oder Mannschaftsführer. Oft schlägt ihr Herz für konkurrierende Einzelsportarten wie Tennis und Golf, Kampf- und Extremsportarten.

Suspekte Leistungsträger

Doch was geschieht mit solchen jungen Potenzialträgern oder High Potentials in Unternehmen? Die meisten von ihnen glauben, sie würden dort mit Handkuss begrüßt, und ihnen stehe eine steile Führungs- oder Managementkarriere bevor. Dies trifft allerdings selten zu. Die Wahrheit ist: Vielen Unternehmen sind solche Mitarbeiter suspekt, denn sie fühlen sich von ihrer Energie und ihrem Wunsch, Dinge anders zu gestalten, herausgefordert und zuweilen überfordert. Also legt man ihnen Fesseln an und lässt sie nicht in die angestrebten Lenker- und Gestalter-Positionen aufsteigen. Viele junge Menschen mit dem Potenzial, die Welt zu verändern, werden in rein fachlichen und administrativen Jobs festgehalten – mit Tätigkeiten, bei denen sie alle zehn Minuten unterbrochen werden, unsinnige Mails beantworten sollen, dies und jenes überprüfen und absichern müssen. Daneben fachsimpeln die älteren Kollegen über ihren neuen Gasgrill und trinken den fünften Becher Kaffee.

Kümmern statt Jammern

„Lehrjahre sind keine Herrenjahre“ lautet ein altbekannter Satz, den auch viele ambitionierte Führungsanwärter verinnerlicht haben und kaum hinterfragen. Also bleiben sie Jahre in einem Umfeld stecken, das sie nicht fördert. Was können solche Menschen bzw. Persönlichkeitstypen dagegen tun? Wie können junge Potenzialträger einen solchen Karrierestau umgehen? Generell gilt:

- Menschen, die sich als Lenker, Innovatoren und Entrepreneurse sehen, dürfen nicht ihr wertvolles Potenzial verschleudern, indem sie brav darauf warten, dass sie irgendwann mit Mitte 30 oder Anfang 40 vielleicht zum Zuge kommen.
- Es macht keinen Sinn, den Unternehmen, für die man gerade arbeitet, die Schuld zu geben. Das Einzige, was hilft, ist ein zielgerichtetes Arbeiten an der eigenen Persönlichkeit und Kompetenz.

Der Faktor für Erfolg

Hierzu zählt die Kompetenz, die eigenen Fähigkeiten gut und besser zur Geltung zu bringen – indem man sich als Person weiterentwickelt und die optimalen Rahmenbedingungen dafür schafft. Diese Kompetenz, die die renommierten amerikanischen Wirtschaftspsychologen Charles C. Manz und Henry P. Sims in ihrem Buch „[The New SuperLeadership: Leading Others to Lead Themselves](#)“ Super-Leadership nennen, gilt heute als die zentrale Führungskompetenz. Eine Voraussetzung hierfür ist die Fähigkeit zur Selbstführung und -steuerung. Dahinter steckt die Erkenntnis: Wer andere Menschen führen möchte, muss zunächst sein eigenes Handeln optimieren können. Dies setzt

- das Beherrschen gewisser verhaltensbezogener Strategien (wie Selbstbeobachtung und -reflexion, das Setzen von Zielen, die Selbstbelohnung) sowie
- das Beherrschen gewisser kognitiver Strategien (wie das Erreichen von Zielen als belohnend empfinden, in Möglichkeiten statt in Hindernissen denken) voraus.

Wichtig ist zudem die als emotionale Kompetenz oder Intelligenz bezeichnete Fähigkeit, sich in die Gedanken- und Gefühlswelt anderer Personen hineinzusetzen und den eigenen Gefühlshaushalt gezielt zu steuern.

Leader, nicht einsame Helden

Zweifellos müssen Leader eine Vision und ein großes Bild von der Zukunft haben. Doch sie müssen auch andere Menschen für sich und ihre Vision begeistern können. Wer es nicht schafft, die Emotionen und Bedürfnisse anderer zu verstehen, zu respektieren und Verbindungen aufzubauen, wird zum „lonely hero“ und geht als Leader unter. Wenn Sie dies vermeiden möchten, dann erkennen und analysieren Sie ihre Schwächen, und arbeiten Sie daran! Fragen Sie sich:

- Bin ich oft überrascht, weil andere irritiert auf meine Scherze und Sprüche reagieren?
- Sind, wenn etwas nicht gut läuft, aus meiner Sicht meist die anderen schuld?
- Fällt es mir schwer, nachzugeben bzw. Kompromisse einzugehen?
- Werde ich schnell ungeduldig?
- Ist es mir weitgehend egal, was andere von mir halten bzw. über mich denken?
- Kann ich andere Menschen nur schwer, für meine Ideen und Ziele begeistern?

Fördern Sie Ihre emotionale Kompetenz, und erlernen Sie die Kunst der Selbst- und Menschenführung, denn diese Skills werden in der von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten digitalen Welt für den Führungserfolg mehr denn je gebraucht.

Mehr zu und von Joachim Simon finden Sie [hier](#).

Richtiges Führen im digitalen Zeitalter

Ein Artikel von **Joachim Simon, Führungskräftetrainer und -coach** | 12.09.2019 - 10:10

Wofür stehe ich als Führungskraft? Von welchen Werten lasse ich mich beim Führen leiten? Das sollten Führungskräfte wissen. Denn nur dann können sie ihren Mitarbeitern den gewünschten Halt und die nötige Orientierung geben. Mitarbeiter wünschen sich Halt und Orientierung.



Joachim Simon, Führungskräftetrainer und -coach

Dieses Gefühl können ihnen nur ihre Führungskräfte vermitteln. Ergo: Führung wird im digitalen Zeitalter immer wichtiger.

Zugleich muss sich Führung ändern – etwa...

- weil heute in vielen Unternehmen die bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifende Team- und Projektarbeit dominiert. Deshalb müssen die Führungskräfte immer stärker auf die Kompetenz ihrer Mitarbeiter vertrauen.
- weil die für die Kunden erarbeiteten Lösungen immer mehr Spezialwissen voraussetzen, das die Führungskräfte selbst nicht haben. Also sind sie stärker auf das Können der Mitarbeiter angewiesen – auch weil ihre Bereiche häufiger vor Herausforderungen stehen, für die sie noch

keine Lösung haben.

Um in einem solchen Umfeld ihre Mitarbeiter und Bereiche erfolgreich zu führen, brauchen die Führungskräfte ein neues Selbstverständnis. Sie müssen sich zunehmend als Beziehungsmanager verstehen, deren Kernaufgabe es ist, die Beziehungen im sozialen System Unternehmen so zu gestalten, dass die Mitarbeiter effektiv zusammenarbeiten; außerdem als emotionale Leader, deren Aufgabe es ist, ihre Mitarbeiter zu inspirieren. Diese Kernfunktionen können Führungskräfte nur wahrnehmen, wenn ihre Mitarbeiter ihnen vertrauen. Vertrauen entsteht jedoch nur, wenn die Führungskräfte auf ihre Mitarbeiter und KoopPartner glaubwürdig und authentisch wirken. Dies setzt voraus, dass die Führungskräfte erkennbar für gewisse Werte stehen, die sich auch in ihrem Handeln im Alltag zeigen. Und dies erfordert wiederum, dass die Führungskräfte sich selbst ihrer Werte bewusst sind. Sie müssen sozusagen eine eigene Leadership-Identität entwickeln.

Leichter gesagt als getan – denn Führungskräfte haben in ihrer Organisation auch eine konkrete Funktion: Sie müssen durch ihr Handeln zum Unternehmenserfolg beitragen. Hinzu kommt: Für welche Werte eine Führungskraft steht, zeigt sich nicht darin, was diese verbal verkündet: Entscheidend ist, wie sie sich verhält. Also genügt es nicht, wenn sie etwa verkündet: „Mir ist ein respektvoller und wertschätzender Umgang wichtig.“ Sie sollte sich vielmehr auch fragen: Was bedeutet dies für meine Kommunikation? Wie gehe ich mit Infos um? Wie und wann gebe ich sie weiter? Etc. Ähnlich verhält es sich, wenn eine Führungskraft postuliert: „Ich möchte für meine Mitarbeiter ein Ermutiger und Befähiger, Motivator und Inspirator sein.“ Auch dann ergeben sich hieraus Fragen wie zum Beispiel:

- Wie teile ich meinen Mitarbeitern mit, welche Erwartungen ich an sie habe?
- Welche Entscheidungs- und Handlungsspielräume gewähre ich ihnen?
- Wie stelle ich sicher, dass sie die geforderte Leistung erbringen?
- Wie reagiere ich, wenn ein Mitarbeiter beim Lösen eines Problems scheitert?

Auf all diese Fragen eine Antwort zu finden, ist nicht leicht, denn Führung ist ein Prozess zwischen Menschen. Und noch schwieriger ist es, im Führungsalltag stets ein Verhalten zu zeigen, das den eigenen Werten entspricht, denn: Aufgrund der Funktion in der Organisation entstehen immer wieder Interessens- und Zielkonflikte. Deshalb sollten sich Führungskräfte regelmäßig fragen: Entspricht mein Verhalten noch meiner Leadership-ID bzw. spiegeln sich in ihm noch meine Werte wider?

Führungskräfte brauchen hierbei nicht nur eine Unterstützung, sie wünschen sich diese auch – etwa in Form eines Coachings, bei dem ein Trainer mit ihnen u. a. reflektiert:

- Für welche Werte stehe ich als Führungskraft?
- Inwieweit korrespondiert mein Führungsverhalten mit diesen Werten? Und:
- Wie sollte ich aufgrund meiner Leadership-ID mit den aktuellen Herausforderungen umgehen?

Solche Coachings sind für die (Weiter-)Entwicklung wichtig. Doch sie allein genügen nicht. Denn letztlich sollten die Werte und Überzeugungen, für die die Führungskräfte eines Unternehmens stehen, weitgehend identisch sein. Deshalb sind neben individuellen Fördermaßnahmen auch kollektive nötig, bei denen sich die Führungskräfte auf gemeinsame Werte verständigen und darüber, in welchem Verhalten sich diese zeigen – damit letztlich in der Organisation eine neue, gemeinsame Führungskultur entsteht.

Selbstentwickler werden - VersicherungsJournal Österreich

30.9.2019 – Der Umgang mit Herausforderungen wird im modernen Arbeitsleben zu einer Schlüsselkompetenz. Eigene, auch körperliche, Erfahrungen und das Vorhandensein von Vorbildern und Unterstützern sind die wichtigsten Quellen, um sich selbst zu entwickeln.



Autor Joachim Simon
(Bild: Simon).

Menschen sind verschieden. Diese Erfahrung sammeln wir täglich – beruflich und privat.

So registrieren wir zum Beispiel, dass manche Frauen und Männer bei neuen Herausforderungen sofort denken: Das kann ich nicht. Entsprechend unmotiviert gehen sie die Aufgabe an und entsprechend gering sind ihre Erfolgsaussichten.

Andere hingegen denken bei derselben Herausforderung zwar zunächst auch: Oh Schreck. Doch dann: Irgendwie schaffe ich das schon. Also gehen sie die Aufgabe voller Elan an. Meist mit Erfolg – auch weil sie nach dem ersten Fehlversuch die Flinte nicht gleich ins Korn werfen.

Neue Schlüsselkompetenz – beruflich und privat

Eine solche Zuversicht wird immer wichtiger. Denn in unserer modernen Welt werden wir permanent mit neuen Herausforderungen konfrontiert. Also wird es zu einer Schlüsselkompetenz, mit ihnen adäquat umzugehen.

Das haben auch die Unternehmen erkannt. Sie erwarten von ihren Mitarbeitern zunehmend, dass sie sich neuen Herausforderungen stellen und diese meistern; des Weiteren, dass sie sich eigeninitiativ die Fähigkeiten aneignen, die sie im Beruf (künftig) brauchen.

Oder anders formuliert: Die Mitarbeiter sollen selbstwirksamer sein.

Vier Quellen der Selbstwirksamkeit

Laut Untersuchungen des kanadischen Lerntheoretikers Albert Bandura speist sich unsere Selbstwirksamkeit aus vier Quellen:

1. Eigene Erfahrungen: Sie sind sehr wichtig. Denn wer schon wiederholt die Erfahrung gesammelt hat „Ich kann schwierige Aufgaben lösen“, traut sich dies auch bei neuen zu.
2. Vorbilder: Beobachtet eine Person eine andere beim Lösen einer schwierigen Aufgabe, dann kann dies ebenfalls ihr Selbstvertrauen stärken – getreu der Maxime: „Wenn der oder die das kann, dann kann ich das auch!“
3. Unterstützung: Auch das Wissen „Wenn es eng wird, habe ich Unterstützer“ ermutigt.
4. Reaktionen und Emotionen: Menschen schließen aus ihren körperlichen Reaktionen auf ihre Fähigkeiten. Verspüren sie zum Beispiel Herzrasen bei einer Aufgabe, dann denken sie oft unmittelbar: Ich kann das nicht. Also ist es wichtig, analysieren zu können: Ist meine Reaktion der Aufgabe angemessen?

Die eigene Selbstwirksamkeit erhöhen

Wer seine Selbstwirksamkeit steigern möchte, sollte sich also regelmäßig Herausforderungen stellen, bei denen er zunächst vermutet: Diese Aufgabe könnte mich überfordern. Denn hieran wachsen wir.

Sinnvoll ist es, die Aufgabe als Projekt zu betrachten und zunächst zu analysieren: Welche Teilaufgaben sind hiermit verbunden? Danach können wir ermitteln, warum wir vor bestimmten Teilaufgaben zurückschrecken.

Zum Beispiel, weil wir hiermit noch keine Erfahrung haben? Haben wir dies ermittelt, können wir die nötige Unterstützung organisieren. Außerdem können wir aus den Teilaufgaben Teilziele ableiten, die es auf dem Weg zum großen Ziel zu erreichen gilt.

Lernspirale

Das Definieren von Teilzielen ist für den Fall wichtig, dass wir das Projektziel nur teilweise erreichen. Dann können wir anhand der erreichten Teilziele ermitteln, welche Teilaufgaben wir mit Bravour gelöst haben und welche nicht. Wir können also unser „Scheitern“ relativieren. Außerdem können wir so analysieren, welche neuen Fähigkeiten wir erworben haben und wo noch Lernbedarf besteht.

Wenn wir beim Bewältigen von herausfordernden Aufgaben so vorgehen, begeben wir uns in eine Lernspirale, die zu einem stetigen Ausbau unserer Kompetenz und Selbstwirksamkeit führt.

[Joachim Simon](#)

Der Autor Joachim Simon ist Inhaber des Beratungsunternehmens [simonconsult](#), Braunschweig.

24.10.2019 Branche

Wie man ein Super-Leader wird



Es gibt Menschen, die wollen mehr. Vielleicht kennen Sie solche Personen oder gehören sogar selbst dazu. Sie möchten Dinge voranbringen, Neues schaffen und Verantwortung tragen, wo andere zurückweichen. Hierfür sind sie auch bereit, Höchstleistungen zu erbringen und schrecken selbst vor komplexen, risikoreichen Aufgaben nicht zurück. Sie sind mutig und gehen bis an ihre Grenzen - zuweilen sogar darüber hinaus.

Solche Charaktere erkennt man oft daran, dass sie bereits in sehr jungen Jahren Verantwortung übernehmen: zum Beispiel im Sportverein als Nachwuchstrainer oder Mannschaftsführer. Nicht selten schlägt ihr Herz auch für wettbewerbsorientierte Einzel-, Kampf- oder Extremsportarten.

Suspekte Leistungsträger

Doch was geschieht mit solchen Potenzialträgern oder High Potentials in Unternehmen? Die meisten von ihnen glauben, sie würden dort mit Handkuss begrüßt, und ihnen stehe eine steile Führungs- oder Managementkarriere bevor. Dies trifft selten zu.

Die Wahrheit ist: Vielen Unternehmen sind solche Mitarbeiter suspekt, denn sie fühlen sich von ihrer Energie und ihrem Wunsch, Dinge zu gestalten, herausgefordert und zuweilen überfordert. Also legt man ihnen Fesseln an und lässt sie nicht in Lenker- und Gestalter-Positionen aufsteigen.

Viele junge Menschen mit dem Potenzial, die Welt zu verändern, werden in rein fachlichen und administrativen Jobs festgehalten - mit Tätigkeiten, bei denen sie alle zehn Minuten unterbrochen werden, unsinnige Mails beantworten sowie dies und jenes prüfen müssen. Und daneben fachsimpeln die älteren Kollegen über ihren neuen Grill und trinken den fünften Becher Kaffee.

Sich kümmern statt jammern

"Lehrjahre sind keine Herrenjahre" lautet ein altbekannter Satz, den auch viele ambitionierte Führungsanwärter noch verinnerlicht haben und kaum hinterfragen. Also bleiben sie Jahre in einem Umfeld stecken, das sie nicht fördert.

Wie können junge Potenzialträger einen solchen Karrierestau umgehen? Generell gilt:

- Menschen, die sich als Lenker, Innovatoren und Entrepreneur sehen, dürfen nicht ihr wertvolles Potenzial verschleudern, indem sie brav darauf warten, dass sie irgendwann mit Mitte 30 oder Anfang 40 vielleicht zum Zug kommen. Und:
- Es ist sinnlos, den Unternehmen, für die man gerade tätig ist, die Schuld zu geben. Das Einzige, was hilft, ist ein zielgerichtetes Arbeiten an der eigenen Persönlichkeit und Kompetenz.

Erfolgsfaktor „Super-Leadership“

Hierzu zählt die Kompetenz, die eigenen Fähigkeiten optimal zur Geltung zu bringen - indem man sich als Person weiterentwickelt und die nötigen Rahmenbedingungen schafft. Diese Kompetenz, die die renommierten US-amerikanischen Wirtschaftspsychologen Charles C. Manz und Henry P. Sims in ihrem Buch "The New SuperLeadership: Leading Others to Lead Themselves" Super-Leadership nennen, gilt heute als zentrale Führungskompetenz.

Sie beinhaltet die Fähigkeit zur Selbstführung und -steuerung. Dahinter steckt die Erkenntnis: Wer andere Menschen führen möchte, muss zunächst sein eigenes Handeln optimieren können. Dies setzt

- das Beherrschen gewisser verhaltensbezogener Strategien (wie Selbstbeobachtung, -reflexion und -belohnung) sowie

- das Beherrschen gewisser kognitiver Strategien (wie das Erreichen von Zielen als belohnend empfinden, in Möglichkeiten statt Hindernissen denken) voraus.

Wichtig ist zudem die als emotionale Kompetenz oder Intelligenz bezeichnete Fähigkeit, sich in die Gedanken- und Gefühlswelt anderer Personen hineinzusetzen und den eigenen Gefühlshaushalt zu steuern.

Leader sind keine lonely heros

Zweifellos müssen Leader eine Vision haben. Doch sie müssen auch andere Menschen für sich und ihre Ideen begeistern können. Wer es nicht schafft, die Emotionen und Bedürfnisse anderer zu verstehen, zu respektieren und Verbindungen aufzubauen, wird zum lonely hero und geht als Leader unter.

Wenn Sie dies vermeiden möchten, erkennen und analysieren Sie Ihre Schwächen, und arbeiten Sie daran! Fragen Sie sich unter anderem:

- Bin ich oft überrascht, wenn andere irritiert auf meine Aussagen reagieren?
- Sind, wenn etwas schlecht läuft, aus meiner Sicht meist die anderen schuld?
- Fällt es mir schwer, nachzugeben und Kompromisse einzugehen?
- Werde ich schnell ungeduldig?
- Ist es mir weitgehend egal, was andere über mich denken?
- Kann ich andere Menschen nur schwer, für meine Ideen und Ziele begeistern?

Entwickeln Sie Ihre emotionale Kompetenz, und erlernen Sie die Kunst der Selbst- und Menschenführung, denn: Diese Skills sind in der von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten digitalen Welt für den Führungserfolg wichtiger denn je.

Joachim Simon, Braunschweig, unterstützt Führungskräfte dabei, eine individuelle Leadership-ID zu entwickeln. Mit dem von ihm konzipierten Online-Programm "Egoleading" können (angehende) Führungskräfte die Skills trainieren, die sie im digitalen Zeitalter zum Führen von Menschen und Unternehmenseinheiten brauchen (www.joachimsimon.info).

Autor(en): Joachim Simon

LABO

15.10.2019, 12:11

Intelligenz alleine reicht nicht

Von Steve Jobs lernen

Viele "High Potentials" sind fachlich und analytisch brillant; zudem extrem leistungsbereit und ehrgeizig. Trotzdem fehlen ihnen oft noch gewisse Kompetenzen, um ein "Leader" zu werden.



Wer andere Menschen führen möchte, muss zunächst sein eigenes Handeln optimieren können.

© Fotolia_ fizkes

Manche Menschen wollen einfach mehr. Sie möchten Dinge voranbringen, Neues schaffen und Verantwortung tragen, wo andere zurückweichen. Hierfür sind sie bereit, Höchstleistungen zu erbringen und schrecken auch vor komplexen Aufgaben nicht zurück. Sie sind mutig und gehen bis an die eigenen Grenzen – zuweilen sogar darüber hinaus.

Doch was geschieht mit solchen jungen Potenzialträgern in Unternehmen? Die meisten von ihnen glauben: Wir werden mit Kusshand begrüßt und uns steht eine steile Führungs- oder Managementkarriere bevor. Dies trifft leider selten zu. Die Wahrheit ist: Vielen Unternehmen (bzw. dem etablierten Management in ihnen) sind solche Mitarbeiter suspekt, denn sie fühlen sich von ihrer Energie und ihrem Wunsch, Dinge zu gestalten, gefordert und zuweilen überfordert. Also legt man ihnen Fesseln an.

Eine häufige – mal mehr, mal weniger berechnete – Begründung hierfür lautet: „Ihnen fehlt das nötige Fingerspitzengefühl. Sie müssen noch lernen, sich stärker in andere Personen hineinzusetzen. Deshalb können wir Ihnen leider noch keine (exponierte) Führungsposition übertragen.“

Selbstmitleid und Jammern bringen nichts

Die Folge: Viele junge Menschen mit dem Potenzial, die Welt zu verändern, werden in fachlichen und administrativen Jobs festgehalten. Und weil sie oft noch selbst den Glaubenssatz „Lehrjahre sind keine Herrenjahre“ verinnerlicht haben, bleiben sie nicht selten Jahre in einem Umfeld stecken, das sie nicht fördert. Und dies, obwohl sie die hierdurch entgangenen Entwicklungschancen schmerzen und sich bei ihnen immer mehr Unzufriedenheit einstellt, weil sie ein Leben weit hinter ihren Möglichkeiten führen.

Wie können junge Potenzialträger einen solchen Karrierestau umgehen? Generell gilt:

- Menschen, die sich als Lenker, Innovatoren und Entrepreneur sehen, dürfen ihr Potenzial nicht verschleiern, indem sie brav darauf warten, dass sie irgendwann mit Mitte 30 vielleicht zum Zug kommen. Und:
- Es macht keinen Sinn den Unternehmen, für die man gerade arbeitet, die Schuld zu geben. Das Einzige, was hilft, ist ein zielgerichtetes Arbeiten an der eigenen Persönlichkeit und Kompetenz.

Erfolgsfaktor Super-Leadership

Hierzu zählt die Kompetenz, die eigenen Fähigkeiten optimal zur Geltung zu bringen – unter anderem, indem man sich als Person weiterentwickelt und die idealen Rahmenbedingungen hierfür schafft. Diese Kompetenz, bezeichnen die beiden US-amerikanischen Wirtschaftspsychologen Charles C. Manz und Henry P Sims in ihrem Buch „The New SuperLeadership: Leading Others to Lead Themselves“ als Super-Leadership.

Eine Voraussetzung hierfür ist die Fähigkeit zur Selbstführung und -steuerung. Dahinter steckt die Erkenntnis: Wer andere Menschen führen möchte, muss zunächst sein eigenes Handeln optimieren können. Dies setzt voraus:

- das Beherrschen gewisser verhaltensbezogener Strategien (wie Selbstbeobachtung und -reflexion, das Sich-Ziele-setzen) und
- das Beherrschen gewisser kognitiver Strategien (wie das Erreichen von Zielen als belohnend

empfinden, in Möglichkeiten statt Hindernissen denken).

Wichtig ist zudem die Kompetenz, sich in die Gedanken- und Gefühlswelt anderer Personen hineinversetzen und den eigenen Gefühlshaushalt gezielt steuern zu können.

Auch Steve Jobs war nicht der geborene Leader

Viele „Super-Brains“ verfügen über diese Kompetenzen nicht in ausreichendem Maße. Auch Steve Jobs, der aus einem Garagenprojekt den Giganten Apple schmiedete, war damit zunächst nur bedingt gesegnet. Nur wenige wissen: 1985 bettelte er den Vorstand seines 1975 gegründeten Unternehmens an, wenigstens dessen Forschungsabteilung leiten zu dürfen. „Es gibt hier keinen Job für dich“, stellte der damalige Apple-Chef John Sculley klar – weil er in Jobs nicht den „Super-Leader“ sah. Gedemütigt verließ er Apple und gründete die Computerfirma NeXt.

Dies wäre beinahe das Aus für Steve Jobs gewesen – zumindest würde niemand von uns ihn heute kennen. Doch in der Zeit bei NeXt, die er rückblickend als eine seiner kreativsten Phasen bezeichnete, entwickelt er sich auch als Person weiter. Parallel dazu ging es bei Apple bergab. 1997 – 90 Tage bevor das Unternehmen Insolvenz hätte anmelden müssen – bestieg Jobs wieder das Deck der Titanic: Er wurde Mitglied des Vorstands und kurze Zeit später Geschäftsführer vom Apple.

Ein scharfer Verstand allein genügt nicht

Der Rest ist Geschichte und doch offen bleibt die Frage: Hätte Steve Jobs ohne seine Reifezeit bei NeXt die Super-Leadership-Eigenschaften entwickelt, die er später bei Apple zeigte? Hätte er dieses Charisma gehabt?

Viele hochbegabte Menschen glauben, Intelligenz sei die einzige Variable für Erfolg. Doch nur wenige Genies sind tatsächlich erfolgreich. Sie liefern zwar wie Steve Jobs in seinen jungen Jahren Resultate, denken logisch, analysieren schnell und sehen das Big Picture – doch ihnen fehlt eine Kompetenz, deren Bedeutung auch Jobs zunächst unterschätzte, die jedoch jeder entwickeln kann: die zur Selbstreflexion sowie -führung und -steuerung.

Selbstverständlich verlangte zwar auch Jobs wie die meisten ambitionierten Menschen nach Feedback, doch aufgrund seiner persönlichen Disposition – seiner Ungeduld und seines Strebens nach Perfektion – fühlte er sich, wenn er es erhielt, oft unverstanden – wie viele High Potentials. Entsprechend reagierte er. Er entwickelte zudem, auch aus Selbstschutz, einen herablassenden Stolz. Dies und das hieraus resultierende Verhalten isolierten ihn zunehmend, Zugleich ließ er viele Chancen, seine emotionale Kompetenz zu steigern, links liegen. Das machte ihn in den Augen von John Scully unfähig zum Leader.

Leader sind keine „lonely heros“

Leader müssen zweifelslos eine Vision haben. Doch sie müssen auch andere Menschen für sich und ihre Vision begeistern können. Wer es nicht schafft, die Emotionen und Bedürfnisse anderer zu verstehen, zu respektieren und Verbindungen aufzubauen, wird zum „lonely hero“ und geht als Leader unter.

Dies geschieht in der Unternehmenswelt ständig und nicht jeder erhält wie Steve Jobs eine zweite Chance. Wenn Sie dies vermeiden möchten, dann analysieren Sie, sofern vorhanden, Ihre Schwächen und arbeiten Sie daran! Fragen Sie sich zum Beispiel:

- Bin ich oft überrascht, wenn andere irritiert auf meine Sprüche reagieren?
- Sind, wenn etwas nicht so läuft, wie von mir gedacht, aus meiner Warte meist die anderen schuld?
- Fällt es mir schwer, Kompromisse einzugehen?
- Kann ich mich schwer in die Gefühlswelt anderer Menschen versetzen?
- Werde ich schnell ungeduldig?
- Ist es mir weitgehend egal, was andere über mich denken?
- Kann ich andere Menschen nur schwer, für meine Ideen begeistern?

Echte Leader verlassen sich nicht nur auf ihre Intelligenz, ihr fachliches Know-how und ihre analytische Brillanz; sie entwickelten auch ihre emotionale Kompetenz und ihre Fähigkeit zur Selbstführung, woraus die Fähigkeit resultiert, andere Menschen zu führen, gezielt weiter – bereits in jungen Jahren. Deshalb entfalten sie eine höhere Wirksamkeit als ihre Mitbewerber, erklimmen rasch die Spitze und bewähren sich dort.

Wenn Sie als junger „Überflieger“ wirklich etwas bewegen wollen, seien Sie vorausschauend: Fördern Sie Ihre emotionale Kompetenz und erlernen Sie die Kunst der Selbst- und Menschenführung, denn diese Skills sind im digitalen Zeitalter für den Führungserfolg wichtiger denn je.

AUTOR

Joachim Simon

Zum Autor: Joachim Simon (Braunschweig) unterstützt Führungskräfte dabei, eine individuelle Leadership-ID zu entwickeln. Mit dem von ihm konzipierten Online-Programm „Egoleading“ können (angehende) Führungskräfte die Skills trainieren, die sie im digitalen Zeitalter zum Führen von Menschen und Unternehmenseinheiten brauchen.

<http://www.joachimsimon.info>

Von Steve Jobs lernen

Verfasser: Joachim Simon, Braunschweig, 11.10.2019

Viele High Potentials sind fachlich und analytisch brillant; zudem extrem leistungsbereit und ehrgeizig. Trotzdem fehlen ihnen oft noch gewisse Kompetenzen, um ein Leader zu werden. Auch Steve Jobs, der aus einem Garagenprojekt den Giganten Apple schmiedete, war damit zunächst nur bedingt gesegnet.

Manche Menschen wollen einfach mehr. Sie möchten Dinge voranbringen, Neues schaffen und Verantwortung tragen, wo andere zurückweichen. Hierfür sind sie auch bereit, Höchstleistungen zu erbringen und schrecken auch vor komplexen Aufgaben nicht zurück. Sie sind mutig und gehen bis an die eigenen Grenzen – zuweilen sogar darüber hinaus.

Doch was geschieht mit solchen jungen Potenzialträgern in Unternehmen? Die meisten von ihnen glauben: Wir werden mit Kussband begrüßt und uns steht eine steile Führungs- oder Managementkarriere bevor. Dies trifft leider selten zu.

Die Wahrheit ist: Vielen Unternehmen (bzw. dem etablierten Management in ihnen) sind solche Mitarbeiter suspekt, denn sie fühlen sich von ihrer Energie und ihrem Wunsch, Dinge zu gestalten, gefordert und zuweilen überfordert. Also legt man ihnen Fesseln an.

Eine häufige – mal mehr, mal weniger berechtigte – Begründung hierfür lautet: „Ihnen fehlt das nötige Fingerspitzengefühl. Sie müssen noch lernen, sich stärker in andere Personen hineinzuversetzen. Deshalb können wir Ihnen leider noch keine (exponierte) Führungsposition übertragen.“

Selbstmitleid und Jammern bringen nichts

Die Folge: Viele junge Menschen mit dem Potenzial, die Welt zu verändern, werden in fachlichen und administrativen Jobs festgehalten. Und weil sie oft noch selbst den Glaubenssatz „Lehrjahre sind keine Herrenjahre“ verinnerlicht haben, bleiben sie nicht selten Jahre in einem Umfeld stecken, das sie nicht fördert. Und dies, obwohl

- sie die hierdurch entgangenen Entwicklungschancen schmerzen und
- sich bei ihnen immer mehr Unzufriedenheit einstellt, weil sie ein Leben weit hinter ihren Möglichkeiten führen.

Wie können junge Potenzialträger einen solchen Karrierestau umgehen? Generell gilt:

- Menschen, die sich als Lenker, Innovatoren und Entrepreneur sehen, dürfen ihr Potenzial nicht verschleudern, indem sie brav darauf warten, dass sie irgendwann mit Mitte 30 vielleicht zum Zug kommen. Und:
- Es macht keinen Sinn den Unternehmen, für die man gerade arbeitet, die Schuld zu geben. Das Einzige, was hilft, ist ein zielgerichtetes Arbeiten an der eigenen Persönlichkeit und Kompetenz.

Erfolgsfaktor Super-Leadership

Hierzu zählt die Kompetenz, die eigenen Fähigkeiten optimal zur Geltung zu bringen – unter anderem, indem man sich als Person weiterentwickelt und die idealen Rahmenbedingungen hierfür schafft. Diese Kompetenz bezeichnen die beiden US-amerikanischen Wirtschaftspsychologen Charles C. Manz und Henry P Sims in ihrem Buch „The New SuperLeadership: Leading Others to Lead Themselves“ als Super-Leadership.

Eine Voraussetzung hierfür ist die Fähigkeit zur Selbstführung und -steuerung. Dahinter steckt die Erkenntnis: Wer andere Menschen führen möchte, muss zunächst sein eigenes Handeln optimieren können. Dies setzt

- das Beherrschen gewisser verhaltensbezogener Strategien (wie Selbstbeobachtung und -reflexion, das Sich-Ziele-setzen) und
- das Beherrschen gewisser kognitiver Strategien (wie das Erreichen von Zielen als belohnend empfinden, in Möglichkeiten statt Hindernissen denken) voraus.

Wichtig ist zudem die Kompetenz, sich in die Gedanken- und Gefühlswelt anderer Personen hineinversetzen und den eigenen Gefühlshaushalt gezielt steuern zu können.

Auch Steve Jobs war nicht der geborene Leader

Viele „Super-Brains“ verfügen über diese Kompetenzen nicht in ausreichendem Maße. Auch Steve Jobs, der aus einem Garagenprojekt den Giganten Apple schmiedete, war damit zunächst nur bedingt gesegnet. Nur wenige wissen: 1985 bettelte er den Vorstand seines 1975 gegründeten Unternehmens an, wenigstens dessen Forschungsabteilung leiten zu dürfen. „Es gibt hier keinen Job für dich“, stellte der damalige Apple-Chef John Sculley klar – weil er in Jobs nicht den „Super-Leader“ sah. Gedemütigt verließ er Apple und gründete die Computerfirma NeXt.

Dies wäre beinahe das Aus für Steve Jobs gewesen – zumindest würde niemand von uns ihn heute kennen. Doch in der Zeit bei NeXt, die er rückblickend als eine seiner kreativsten Phasen bezeichnete, entwickelt er sich auch als Person weiter. Parallel dazu ging es bei Apple bergab. 1997 – 90 Tage bevor das Unternehmen Insolvenz hätte anmelden müssen – bestieg Jobs wieder das Deck der Titanic: Er wurde Mitglied des Vorstands und kurze Zeit später Geschäftsführer von Apple.

Ein scharfer Verstand allein genügt nicht

Der Rest ist Geschichte und doch offen bleibt die Frage: Hätte Steve Jobs ohne seine Reifezeit bei NeXt die Super-Leadership-Eigenschaften entwickelt, die er später bei Apple zeigte? Hätte er dieses Charisma gehabt?

Viele hochbegabte Menschen glauben, Intelligenz sei die einzige Variable für Erfolg. Doch nur wenige Genies sind tatsächlich erfolgreich. Sie liefern zwar wie Steve Jobs in seinen jungen Jahren Resultate, denken logisch, analysieren schnell und sehen das Big Picture – doch ihnen fehlt eine Kompetenz, deren Bedeutung auch Jobs zunächst unterschätzte, die jedoch jeder entwickeln kann: die zur Selbstreflexion sowie -führung und -steuerung.

Selbstverständlich verlangte zwar auch Jobs wie die meisten ambitionierten Menschen nach Feedback, doch aufgrund seiner persönlichen Disposition – seiner Ungeduld und seines Strebens nach Perfektion – fühlte er sich, wenn er Feedback erhielt, oft unverstanden – wie viele High Potentials. Entsprechend reagierte er. Er entwickelte zudem, auch aus Selbstschutz, einen herablassenden Stolz. Dies und das hieraus resultierende Verhalten isolierten ihn zunehmend, zugleich ließ er viele Chancen, seine emotionale Kompetenz zu steigern, links liegen. Das machte ihn in den Augen von John Scully unfähig zum Leader.

Leader sind keine „lonely heros“

Leader müssen zweifelslos eine Vision haben. Doch sie müssen auch andere Menschen für sich und ihre Vision begeistern können. Wer es nicht schafft, die Emotionen und Bedürfnisse anderer zu verstehen, zu respektieren und Verbindungen aufzubauen, wird zum „lonely hero“ und geht als Leader unter.

Dies geschieht in der Unternehmenswelt ständig und nicht jeder erhält wie Steve Jobs eine

zweite Chance. Wenn Sie dies vermeiden möchten, dann analysieren Sie, sofern vorhanden, Ihre Schwächen und arbeiten Sie daran! Fragen Sie sich zum Beispiel:

- Bin ich oft überrascht, wenn andere irritiert auf meine Sprüche reagieren?
- Sind, wenn etwas nicht so läuft, wie von mir gedacht, aus meiner Warte meist die anderen schuld?
- Fällt es mir schwer, Kompromisse einzugehen?
- Kann ich mich schwer in die Gefühlswelt anderer Menschen versetzen?
- Werde ich schnell ungeduldig?
- Ist es mir weitgehend egal, was andere über mich denken?
- Kann ich andere Menschen nur schwer für meine Ideen begeistern?

Echte Leader verlassen sich nicht nur auf ihre Intelligenz, ihr fachliches Know-how und ihre analytische Brillanz; sie entwickelten auch ihre emotionale Kompetenz und ihre Fähigkeit zur Selbstführung, woraus die Fähigkeit resultiert, andere Menschen zu führen, gezielt weiter – bereits in jungen Jahren. Deshalb entfalten sie eine höhere Wirksamkeit als ihre Mitbewerber, erklimmen rasch die Spitze und bewähren sich dort.

Wenn Sie als junger „Überflieger“ wirklich etwas bewegen wollen, seien Sie vorausschauend: Fördern Sie Ihre emotionale Kompetenz und erlernen Sie die Kunst der Selbst- und Menschenführung, denn diese Skills sind im digitalen Zeitalter für den Führungserfolg wichtiger denn je.

Leader sollten von Vorbildern wie Steve Jobs lernen | Karriere-now

Am 11. Oktober 2019 von Joachim Simon

Viele High Potentials sind fachlich und analytisch brillant; zudem extrem leistungsbereit und ehrgeizig – trotzdem, oder gerade deshalb, fehlen ihnen oft noch gewisse Kompetenzen, um ein Leader zu werden, an dem sich andere Menschen orientieren. Diese sollten sie gezielt entwickeln.

Manche Menschen sind geborene Leader, sie wollen einfach mehr – vielleicht kennen Sie solche Personen oder gehören sogar selbst dazu. Sie möchten Dinge voranbringen, Neues schaffen und Verantwortung tragen, wo andere zurückweichen. Hierfür sind sie auch bereit, Höchstleistungen zu erbringen und schrecken auch vor komplexen Aufgaben nicht zurück. Sie sind mutig und gehen bis an die eigenen Grenzen – zuweilen sogar darüber hinaus.

Unternehmen sind „High-Flyer“ oft suspekt

Doch was geschieht mit solchen jungen Potenzialträgern in Unternehmen? Die meisten von ihnen glauben: Wir werden mit Kusshand begrüßt und uns steht eine [steile Führungs- oder Managementkarriere](#) bevor. Dies trifft leider selten zu.

Die Wahrheit ist: Vielen Unternehmen (bzw. dem etablierten Management in ihnen) sind solche Mitarbeiter suspekt, denn sie fühlen sich von ihrer Energie und ihrem Wunsch, Dinge zu gestalten, gefordert und zuweilen überfordert. Daher legt man ihnen Fesseln an und lässt sich nicht in die angestrebten Führungspositionen aufsteigen.

Eine häufige – mal mehr, mal weniger berechtigte – Begründung hierfür ist: „Ihnen mangelt es am nötigen Fingerspitzengefühl. Sie müssen noch lernen, sich stärker in andere Personen hineinzusetzen. Deshalb können wir Ihnen leider noch keine (exponierte) Führungsposition übertragen.“

Selbstmitleid und Jammern bringen nichts

Die Folge: Viele junge Menschen mit dem Potenzial, die Welt zu verändern, werden in fachlichen und administrativen Jobs festgehalten – mit Tätigkeiten, bei denen sie

- alle zehn Minuten unterbrochen werden,
- unsinnige Mails beantworten müssen und
- dies oder jenes überprüfen müssen.

Und weil sie oft noch selbst den Glaubenssatz „Lehrjahre sind keine Herrenjahre“ verinnerlicht haben, bleiben sie nicht selten Jahre in einem Umfeld stecken, das sie nicht fördert. Und dies, obwohl

- sie die hierdurch entgangenen Entwicklungschancen schmerzen und
- sich bei ihnen immer mehr Unzufriedenheit einstellt, weil sie ein Leben weit hinter ihren Möglichkeiten führen.

Wie können junge Potenzialträger einen solchen Karrierestau umgehen? Generell gilt:

- Menschen, die sich als Leader, Innovatoren und Entrepreneur sehen, dürfen ihr Potenzial nicht verschleiern, indem sie brav darauf warten, dass sie irgendwann mit Mitte 30 vielleicht zum Zug kommen. Und:
- Es macht keinen Sinn den Unternehmen, für die man gerade arbeitet oder von denen man einen Korb erhielt, die Schuld zu geben. Das Einzige, was hilft, ist ein zielgerichtetes Arbeiten an der eigenen Persönlichkeit und Kompetenz.

Erfolgsfaktor Super-Leadership

Hierzu zählt die Kompetenz, die eigenen Fähigkeiten als Leader optimal zur Geltung zu bringen – unter anderem, indem man sich als Person weiterentwickelt und die idealen Rahmenbedingungen hierfür schafft. Diese [Kompetenz, die die Wirtschaftspsychologen Charles C. Manz und Henry P Sims](#) (USA) in ihrem Buch

„The New SuperLeadership: Leading Others to Lead Themselves“ Super-Leadership nennen, gilt heute als zentrale Führungskompetenz.

Eine Voraussetzung hierfür ist die Fähigkeit zur Selbstführung und -steuerung. Dahinter steckt die Erkenntnis: Wer andere Menschen als Leader führen möchte, muss zunächst sein eigenes Handeln optimieren können. Dies setzt

- das Beherrschen gewisser verhaltensbezogener Strategien (wie Selbstbeobachtung und -reflexion, das Sich-Ziele-setzen) und
- das Beherrschen gewisser kognitiver Strategien (wie das Erreichen von Zielen als belohnend empfinden, in Möglichkeiten statt in Hindernissen denken) voraus.
- Wichtig ist zudem die Kompetenz, sich in die Gedanken- und Gefühlswelt anderer Personen hineinversetzen und den eigenen Gefühlshaushalt gezielt steuern zu können.

Auch Steve Jobs war nicht der geborene Leader

Viele „Super-Brains“ verfügen über diese Kompetenzen nicht in ausreichendem Maße. Auch [Steve Jobs](#), der aus einem Garagenprojekt den Giganten Apple schmiedete, war damit zunächst nur bedingt gesegnet. Nur wenige wissen: 1985 bettelte er den Vorstand seines 1975 gegründeten Unternehmens an, wenigstens dessen Forschungsabteilung leiten zu dürfen. „Es gibt hier keinen Job für dich“, war die klare Ansage des damaligen Apple-Chefs John Sculley – weil er in Jobs nicht den „Super-Leader“ sah. Gedemütigt verließ er Apple und gründete die Computerfirma NeXt.

Dies wäre beinahe das Aus für Steve Jobs gewesen – zumindest würde niemand von uns ihn heute kennen. Doch in der Zeit bei NeXt, die er rückblickend als eine seiner kreativsten Phasen bezeichnete, entwickelt er sich auch als Person weiter. Parallel dazu ging es bei Apple bergab. 1997 – 90 Tage, bevor das Unternehmen Insolvenz hätte anmelden müssen – bestieg Jobs wieder das Deck der Titanic: Er wurde Mitglied des Vorstands bei Apple und kurze Zeit später Geschäftsführer des Unternehmens.

Ein scharfer Verstand allein genügt nicht als Leader

Der Rest ist Geschichte und doch offen bleibt die Frage: Hätte Steve Jobs ohne seine Reifezeit bei NeXt die Super-Leadership-Eigenschaften entwickelt, die er später bei Apple zeigte? Hätte er dieses Charisma gehabt?

Viele hochbegabte Menschen glauben, Intelligenz sei die einzige Variable für Erfolg. Doch nur wenige Genies sind tatsächlich erfolgreich. Sie liefern zwar wie Steve Jobs in seinen jungen Jahren Resultate, denken logisch, analysieren schnell und sehen das Big Picture – doch ihnen fehlt etwas Entscheidendes: eine Kompetenz, die auch Jobs in seinen ersten Jahren bei Apple unterschätzte, die jedoch jeder entwickeln kann, nämlich die zur Selbstreflexion sowie -führung und -steuerung.

Dabei geht nur bedingt um die Bereitschaft, für Feedback offen zu sein. Wie viele ambitionierte Menschen verlangte auch Jobs nach (konstruktiver) Kritik. Doch aufgrund seiner persönlichen Disposition, seiner Ungeduld und seines Strebens nach Perfektion fühlte er sich, wie viele High Potentials, oft unverstanden. Entsprechend reagierte er. Er entwickelte zudem, auch aus Selbstschutz, einen herablassenden Stolz. Dies und das hieraus resultierende Verhalten isolierten ihn zunehmend, zugleich ließ er zahlreiche Chancen, seine emotionale Kompetenz zu steigern, links liegen. Das machte ihn in den Augen von John Scully unfähig zum Leader.

Leader sind keine „lonely heros“

Leader müssen zweifelslos eine Vision haben. Doch sie müssen auch andere Menschen für sich und ihre Vision begeistern können. Wer es nicht schafft, die Emotionen und Bedürfnisse anderer zu verstehen, zu respektieren und Verbindungen aufzubauen, wird zum „lonely hero“ und geht als Leader unter.

Dies geschieht in der Unternehmenswelt ständig und nicht jeder erhält wie Steve Jobs eine zweite Chance. Wenn Sie dies vermeiden möchten, dann analysieren Sie, sofern vorhanden, Ihre Schwächen und arbeiten Sie daran! Fragen Sie sich zum Beispiel:

- Bin ich oft überrascht, weil andere irritiert auf meine Scherze, Sprüche reagieren?
- Sind, wenn etwas nicht so läuft, wie von mir gedacht, aus meiner Warte meist die anderen schuld?
- Fällt es mir schwer, Kompromisse einzugehen?
- Kann ich mich schwer in die Gefühlswelt anderer Menschen hineinversetzen
- Werde ich schnell ungeduldig?
- Ist es mir weitgehend egal, was andere über mich denken?
- Kann ich andere Menschen nur schwer für meine Ideen bzw. Ziele begeistern?

Echte Leader verlassen sich stets nicht nur auf ihre Intelligenz, ihr fachliches Know-how und ihre analytische Brillanz; sie entwickelten auch ihre emotionale Kompetenz und ihre Fähigkeit zur Selbstführung, woraus die Fähigkeit resultiert, andere Menschen zu führen, gezielt weiter – bereits in jungen Jahren. Deshalb entfalten sie eine höhere Wirksamkeit als ihre Mitbewerber, erklimmen rasch die Spitze und bewähren sich dort.

Wenn Sie als junger „Überflieger“ wirklich etwas bewegen wollen, seien Sie vorausschauend: Fördern Sie Ihre emotionale Kompetenz und erlernen Sie die Kunst der Selbst- und Menschenführung, denn diese Skills sind in der von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten VUKA-Welt für den Führungserfolg als Leader wichtiger denn je.

Foto/Thumbnail: @Gerhard Gellinger/Pixabay.com



07.10.2019

Unternehmen

Von Steve Jobs lernen

Viele High Potenzials sind fachlich und analytisch brillant; zudem extrem leistungsbereit und ehrgeizig. Trotzdem – oder gerade deshalb – fehlen ihnen noch gewisse Kompetenzen, um ein Leader zu werden, an dem sich andere Menschen orientieren. Also sollten sie diese Kompetenzen gezielt entwickeln, um ihre (Führungs-)Karriere voranzutreiben.

Es gibt Menschen, die wollen einfach mehr – vielleicht kennen Sie solche Personen oder gehören sogar selbst dazu. Sie möchten Dinge voranbringen, Neues schaffen und Verantwortung tragen, wo andere zurückweichen. Hierfür sind sie auch bereit, Höchstleistungen zu erbringen und schrecken auch vor komplexen und risikobehafteten Aufgaben nicht zurück. Sie sind mutig und gehen bis an die eigenen Grenzen und zuweilen sogar darüber hinaus.

Solche Charaktere erkennt man oft daran, dass sie bereits in sehr jungen Jahren Verantwortung übernehmen: im Sportklub z. B. als Nachwuchstrainer oder Mannschaftsführer. Oft schlägt ihr Herz auch für konkurrierende Einzelsportarten wie Tennis und Golf oder Kampf- und Extremsportarten.

Unternehmen sind „High-Flyer“ oft suspekt

Doch was geschieht mit solchen jungen Potenzialträgern oder gar High Potenzials in Unternehmen? Die meisten, von ihnen glauben, dass sie würden dort mit Handkuss begrüßt und ihnen stehe eine steil verlaufende, erfolgreiche Führungs- oder Managementkarriere bevor. Dies trifft eher selten zu.

Die Wahrheit ist: Vielen Unternehmen (bzw. dem etablierten Management in ihnen) sind solche Mitarbeiter suspekt, denn sie fühlen sich von ihrer Energie und ihrem Wunsch, Dinge (anders) zu gestalten, gefordert und zuweilen überfordert. Also legt man ihnen Fesseln an und lässt sich oft nicht in die angestrebten Lenker- und Gestalter-Positionen aufsteigen.

Eine häufige – zuweilen mehr und zuweilen weniger berechtigte – Begründung der Top-Manager in den Unternehmen und der Psychologen in ihren Personalabteilungen hierfür ist: „Ihnen mangelt es an Fingerspitzengefühl und Diplomatie. Sie müssen noch lernen, sich stärker in andere Personen hineinzusetzen. Deshalb können wir Ihnen leider noch keine (exponierte) Führungsposition übertragen.“

[Joachim Simon](#)

[Joachim SimonLeadership ID](#)



Bild von veronika szappanos auf Pixabay

Die Folge: Viele junge Menschen mit dem Potenzial, die Welt zu verändern, werden in rein fachlichen und administrativen Jobs festgehalten – mit Tätigkeiten, bei denen sie

- alle zehn Minuten unterbrochen werden,
- unsinnige Mails beantworten müssen und
- dies und jenes überprüfen und absichern müssen.

Und daneben fachsimpeln die älteren Kollegen über ihre neuen Gasgrills und trinken den fünften Becher Filterkaffee.

Jammern und Selbstmitleid bringen nichts

„Lehrjahre sind keine Herrenjahre“ lautet ein altbekannter Glaubenssatz, den auch viele ambitionierte Führungsanwärter noch verinnerlicht haben und kaum hinterfragen. Also bleiben sie nicht selten Jahre in einem Umfeld stecken, das sie nicht fördert. Und dies, obwohl

- sie die hierdurch entgangenen Entwicklungschancen schmerzen und
- sich bei ihnen immer mehr Unzufriedenheit anstaut, weil sie ein Leben weit hinter ihren Möglichkeiten führen.

Was können solche Menschen bzw. Persönlichkeitstypen dagegen tun? Wie können junge Potenzialträger einen solchen Karrierestau umgehen? Generell gilt:

- Menschen, die sich als Lenker, Innovatoren und Entrepreneur sehen, dürfen nicht ihr wertvolles Potenzial verschleudern, indem sie brav darauf warten, dass sie irgendwann mit Mitte 30 oder Anfang 40 vielleicht zum Zug kommen. Und:
- Es macht keinen Sinn den Unternehmen, für die man gerade arbeitet oder die einem beim Sich-bewerben einen Korb gaben, die Schuld zu geben. Das Einzige, was hilft, ist ein zielgerichtetes Arbeiten an der eigenen Persönlichkeit und Kompetenz.

Erfolgsfaktor Super-Leadership

Hierzu zählt die Kompetenz, die eigenen Fähigkeiten gut bzw. optimal zur Geltung bringen zu können – unter anderem, indem man sich als Person weiterentwickelt und die optimalen Rahmenbedingungen hierfür schafft. Diese Kompetenz, die die renommierten amerikanischen Wirtschaftspsychologen Charles C. Manz und Henry P Sims in ihrem Buch „The New SuperLeadership: Leading Others to Lead Themselves“ Super-Leadership nennen, gilt heute als die zentrale Führungskompetenz.

Eine Voraussetzung hierfür ist die Fähigkeit zur Selbstführung und -steuerung. Dahinter steckt die Erkenntnis: Wer andere Menschen führen möchte, muss zunächst sein eigenes Handeln optimieren können. Dies setzt

- das Beherrschen gewisser verhaltensbezogener Strategien (wie Selbstbeobachtung und -reflexion, das Sich-setzen von Zielen, Selbstbelohnung) und
- das Beherrschen gewisser kognitiver Strategien (wie das Erreichen von Zielen als belohnend empfinden, in Möglichkeiten statt in Hindernissen denken) voraus.

Wichtig ist zudem die als emotionale Kompetenz oder Intelligenz bezeichnete Fähigkeit, sich in die Gedanken- und Gefühlswelt anderer Personen hineinzusetzen und den eigenen Gefühlshaushalt gezielt zu steuern. Die Wirtschaftspsychologen in den HR-Abteilungen und die CEOs achten bei ihren Personalentscheidungen stark darauf, inwieweit Bewerber bzw. Kandidaten für Führungspositionen über die vorgenannten Kompetenzen verfügen, denn sie sind eine Super-Leadership-Voraussetzung.

Auch Steve Jobs war nicht der geborene Leader

Viele „Super-Brains“ oder „Genies“ verfügen über diese Kompetenzen nicht in ausreichendem Maße. Auch Steve Jobs, der aus einem Garagenprojekt den Giganten Apple schmiedete, war damit zu Beginn nur bedingt gesegnet. Nur wenige wissen: 1985 bettelte er den Vorstand seines 1975 gegründeten Unternehmens an, wenigstens dessen Forschungsabteilung leiten zu dürfen. „Es gibt hier keinen Job für dich“, war die klare Ansage vom damaligen Apple-Chef John Sculley – unter anderem, weil er in ihm nicht den „Super-Leader“ sah. Gedemütigt verließ Jobs Apple und gründete die Computerfirma NeXT. Von dort schaut er auf die Riesen wie Microsoft und IBM und wusste: Ich habe eine Chance verpasst, den Lauf der Welt zu beeinflussen und ein Imperium

aufzubauen.

Dies wäre beinahe das Aus für Steve Jobs gewesen – zumindest würde niemand von uns ihn heute kennen. Doch in der Zeit bei NeXt, die er später als eine seiner kreativsten Phasen bezeichnete, entwickelt er sich auch als Person weiter. Parallel dazu ging es bei Apple bergab, so dass das Management nach jedem Strohalm griff, der sich ihm bot. 1997 – 90 Tage, bevor das Unternehmen Insolvenz hätte anmelden müssen – bestieg Steve Jobs wieder das Deck der Titanic: Er wurde Mitglied des Vorstands bei Apple und kurz darauf, zunächst vorübergehend und dann dauerhaft Geschäftsführer des Unternehmens.

Ein scharfer Verstand allein genügt nicht

Der Rest ist Geschichte und doch offen bleibt die Frage: Hätte Steve Jobs ohne seine Reifezeit bei NeXt die Super-Leadership-Eigenschaften entwickelt, die er später bei Apple zeigte? Hätte er dieses Charisma gehabt?

Viele hochbegabte bzw. -talentierte Menschen glauben, Intelligenz sei die einzige Variable für Erfolg. Doch nur wenige Genies sind tatsächlich erfolgreich. Sie liefern zwar wie Steve Jobs in seinen jungen Jahren Resultate, denken logisch und schnell, erkennen Details und sehen das Big Picture – doch letztlich fehlt ihnen etwas Entscheidendes: eine Kompetenz, die auch Jobs in seinen ersten Jahren bei Apple unterschätzte, die jedoch jeder entwickeln kann, nämlich die zur Selbstreflexion sowie -führung und -steuerung.

Dabei geht nur bedingt um die Bereitschaft, für ein Feedback offen zu sein. Wie viele ambitionierte Menschen verlangte auch Jobs selbstverständlich nach (konstruktiver) Kritik. Doch aufgrund seiner persönlichen Disposition sowie seiner Ungeduld und seines Strebens nach Perfektion fühlte er sich, wie viele High Potentials, oft unverstanden – selbst von Menschen, die ihm nahestanden. Entsprechend reagierte er. Er entwickelte zudem, weil er anders als die meisten in seinem Umfeld war – auch aus Selbstschutz – einen herablassenden Stolz. Diese Einstellung und das hieraus resultierende Verhalten isolierten ihn zunehmend – zumal er zahlreiche Chancen, seine emotionale Kompetenz zu steigern, links liegen ließ. Das machte ihn auch in den Augen von John Scully unfähig zum Leader.

Leader sind keine „lonely heros“

Zweifelslos müssen Leader eine Vision und großes Bild von der Zukunft haben. Doch sie müssen auch andere Menschen für sich und ihre Vision gewinnen und begeistern können. Wer es nicht schafft, die Emotionen und Bedürfnisse anderer zu verstehen, zu respektieren und Verbindungen aufzubauen, wird zum „lonely hero“ und geht als Leader unter.

Dies geschieht in der Unternehmenswelt ständig und nicht jeder erhält wie Steve Jobs eine zweite Chance. Wenn Sie dies vermeiden möchten, dann erkennen bzw. analysieren Sie, sofern vorhanden, Ihre Schwächen und arbeiten Sie daran! Fragen Sie sich zum Beispiel:

- Bin ich oft überrascht, weil andere irritiert auf meine Scherze, Sprüche reagieren?
- Sind, wenn etwas nicht so läuft, wie von mir gedacht, aus meiner Warte meist die anderen schuld?
- Fällt es mir schwer, nachzugeben bzw. Kompromisse einzugehen?
- Kann ich mich schwer in die Gefühlswelt anderer Menschen hineinversetzen?
- Werde ich schnell ungeduldig?
- Ist es mir weitgehend egal, was andere von mir halten bzw. über mich denken?
- Kann ich andere Menschen nur schwer, für meine Ideen bzw. Ziele begeistern?

Als Führungskräfte-trainer und -berater bei internationalen Konzernen, etablierten Mittelständlern und aufstrebenden Startups trifft man viele exzellente Leader. Sie verlassen sich stets nicht nur auf ihre Intelligenz, ihr fachliches Know-how und ihre analytische Brillanz, sondern entwickelten auch ihre emotionale Kompetenz und ihre Fähigkeit zur Selbstführung und -steuerung, woraus die Fähigkeit, andere Menschen zu führen resultiert, gezielt weiter – bereits in jungen Jahren. Deshalb gelang es ihnen, eine höhere Wirksamkeit als ihre Mitbewerber zu entfalten, erklimmen rasch die Spitze und nehmen in ihren Unternehmen seit Jahren erfolgreich eine Spitzenposition wahr.

Wenn Sie als junger „Überflieger“ bzw. „High Achiever“ in dieser Welt wirklich etwas bewegen wollen, seien Sie klug und vorausschauend: Fördern Sie Ihre emotionale Kompetenz und erlernen Sie die Kunst der Selbst- und Menschenführung, denn diese Skills werden in der von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten digitalen Welt bzw. VUKA-Welt für den Führungserfolg mehr denn je gebraucht.

Ein neues Selbstverständnis für Führung im digitalen Zeitalter • 3MinutenCoach

Joachim Simon | 26.11.2019



Wofür stehe ich als Führungskraft? Von welchen Werten lasse ich mich beim Führen leiten? Das sollten Führungskräfte wissen. Denn nur dann können sie ihren Mitarbeitern den gewünschten Halt und die nötige Orientierung geben.

Mitarbeiter wünschen sich Halt und Orientierung – und zwar umso mehr je instabiler ihr Arbeits- und Lebensumfeld ist. Dieses Gefühl können ihnen im Betriebsalltag, letztlich nur ihre Führungskräfte vermitteln. Deshalb wird Führung im von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten digitalen Zeitalter immer wichtiger.

Zugleich muss sich Führung jedoch ändern – unter anderem

- weil heute in vielen Unternehmen die bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifender Team- und Projektarbeit dominiert. Deshalb müssen die Führungskräfte ihre Mitarbeiter immer stärker an der langen Leine führen und auf ihre Kompetenz vertrauen.
- weil die für die Kunden erarbeiteten Lösungen immer mehr Spezialwissen voraussetzen, das die Führungskräfte selbst nicht haben. Also sind sie stärker auf das Können und die Eigenmotivation der Mitarbeiter angewiesen – auch weil ihre Bereiche häufiger vor Herausforderungen stehen, für die sie noch keine Lösung haben.

Führungskräfte brauchen neues Selbstverständnis

Um in einem solchen Umfeld ihre Mitarbeiter und Bereiche erfolgreich zu führen, brauchen die Führungskräfte ein neues Selbstverständnis. Sie müssen sich zunehmend als Beziehungsmanager verstehen, deren Kernaufgabe es ist, die Beziehungen im sozialen System Unternehmen so zu gestalten, dass die Mitarbeiter effektiv zusammenarbeiten; außerdem als emotionale Leader, deren Aufgabe es ist, ihre Mitarbeiter zu inspirieren, so dass diese sich freiwillig für das Erreichen der Ziele engagieren.

Diese beiden Kernfunktionen einer Führungskraft im digitalen Zeitalter können Führungskräfte nur wahrnehmen, wenn ihre Mitarbeiter ihnen vertrauen. Vertrauen entsteht jedoch nur, wenn die Führungskräfte auf ihre Mitarbeiter und Kooperationspartner glaubwürdig und authentisch wirken; außerdem für diese berechenbar sind. Dies setzt voraus, dass die Führungskräfte erkennbar für gewisse Werte stehen, die sich auch in ihrem Handeln im Alltag zeigen. Und dies erfordert wiederum, dass die Führungskräfte sich selbst ihrer Werte bewusst sind. Sie müssen sozusagen eine eigene Leadership-Identität oder kurz Leadership-ID entwickeln und wissen, was sie als Führungskraft ausmacht.

Die Werte zeigen sich im konkreten Verhalten

Dies ist leichter gesagt als getan – denn Führungskräfte haben in ihrer Organisation auch eine konkrete Funktion: Sie müssen durch ihr Handeln sicherstellen, dass ihr Bereich seinen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leistet. Hieran wird auch ihre Leistung gemessen.

Hinzu kommt: Für welche Werte eine Führungskraft steht, zeigt sich für ihre Mitarbeiter nicht darin, was diese verbal verkündet: Entscheidend ist, wie sie sich verhält. Also genügt es nicht, wenn eine Führungskraft zum Beispiel verkündet: „Mir ist ein respektvoller und wertschätzender Umgang wichtig.“ Sie sollte sich vielmehr auch fragen: Was bedeutet dies für meine Kommunikation mit meinen Mitarbeitern? Wie gehe ich mit Informationen um? Wie und wann gebe ich sie weiter? Und, und, und?

Ähnlich verhält es sich, wenn eine Führungskraft postuliert: „Ich möchte für meine Mitarbeiter ein Ermutiger und Befähiger, Motivator und Inspirator sein.“ Auch dann ergeben sich hieraus Fragen wie:

- Wie teile ich meinen Mitarbeitern mit, welche Erwartungen ich an sie habe?
- Welche Entscheidungs- und Handlungsspielräume gewähre ich ihnen im Arbeitsalltag?
- Wie stelle ich sicher, dass sie die geforderte Leistung erbringen?
- Wie reagiere ich, wenn ein Mitarbeiter beim Lösen eines Problems scheitert?
- Und, und, und?

Das Führungsverhalten regelmäßig reflektieren

Als Führungskraft auf all diese Fragen eine Antwort zu finden, ist nicht leicht, denn Führung ist ein Prozess zwischen Menschen. Und noch schwieriger ist es, im Führungsalltag stets ein Führungsverhalten zu zeigen, das den eigenen Werten entspricht, denn: Aufgrund der Funktion einer Führungskraft in ihrer Organisation entstehen beim Führen von Menschen immer wieder schwer lösbare Interessen- und Zielkonflikte.

Deshalb sollten sich Führungskräfte regelmäßig fragen: Entspricht mein Verhalten noch meiner Leadership-ID bzw. spiegeln sich in ihm noch meine Werte wider oder muss ich dieses neu justieren – unter anderem um meine Glaubwürdigkeit und das Vertrauen meiner Netzwerkpartner nicht zu verlieren?

Führungskräfte brauchen eine aktive Unterstützung.

Führungskräfte brauchen hierbei nicht nur eine (punktuelle) Unterstützung, sie wünschen sich diese auch – zum Beispiel in Form eines Coachings, bei dem ein Coach mit ihnen unter anderem reflektiert:

- Für welche Werte stehe ich als Führungskraft?
- Inwieweit korrespondiert mein Führungsverhalten mit diesen Werten? Und:
- Wie sollte ich aufgrund meiner Leadership-ID mit den aktuellen Herausforderungen umgehen?

Solche Coachings sind für die (Weiter-)Entwicklung einzelner Führungskräfte wichtig. Doch sie allein genügen nicht. Denn letztlich sollten die Werte und Grundüberzeugungen, für die die Führungskräfte eines Unternehmens stehen, weitgehend identisch sein.

Deshalb sind neben individuellen Fördermaßnahmen auch kollektive nötig, bei denen sich die Führungskräfte auf gemeinsame Werte und Grundüberzeugungen verständigen und darüber, in welchem Verhalten sich diese zeigen – damit letztlich in der Organisation eine neue, gemeinsame Führungskultur entsteht.

Über den Autor:



Führungskompetenzen: Ein »Super-Leader« werden

Von Joachim Simon | 25.11.2019

Um ein echter Leader zu werden, genügt es nicht, fachlich und analytisch brillant zu sein. Hierfür sind weitere Kompetenzen nötig, die Führungskräfte gezielt entwickeln sollten.

Es gibt Menschen, die wollen mehr. Vermutlich kennt jeder solche Personen und manche gehören vielleicht sogar selbst dazu. Sie möchten Dinge voranbringen, Neues schaffen und Verantwortung tragen, wo andere zurückweichen. Hierfür sind sie auch bereit, Höchstleistungen zu erbringen und schrecken selbst vor komplexen, risikoreichen Aufgaben nicht zurück. Sie sind mutig und gehen bis an ihre Grenzen – zuweilen sogar darüber hinaus.

Solche Charaktere erkennt man oft daran, dass sie bereits in sehr jungen Jahren Verantwortung übernehmen: zum Beispiel im Sportverein als Nachwuchstrainer oder Mannschaftsführer. Nicht selten schlägt ihr Herz auch für **wettbewerbsorientierte Einzel-, Kampf- oder Extremsportarten**.

Suspekte Leistungsträger

Doch was geschieht mit solchen Potenzialträgern oder High Potentials in Unternehmen? Die meisten von ihnen glauben, sie würden dort mit Handkuss begrüßt, und ihnen stehe eine steile Führungs- oder Managementkarriere bevor. Dies trifft selten zu.

Die **Wahrheit** ist: Vielen Unternehmen sind solche Mitarbeiter suspekt, denn sie fühlen sich von ihrer Energie und ihrem Wunsch, Dinge zu gestalten, herausgefordert und zuweilen überfordert. Also legt man ihnen Fesseln an und lässt sie nicht in Lenker- und Gestalter-Positionen aufsteigen.

Viele junge Menschen mit dem Potenzial, die Welt zu verändern, werden in rein fachlichen und administrativen Jobs festgehalten – mit Tätigkeiten, bei denen sie alle zehn Minuten unterbrochen werden, unsinnige Mails beantworten sowie dies und jenes prüfen müssen. Und daneben fachsimpeln die älteren Kollegen über ihren neuen Grill und trinken den fünften Becher Kaffee.

Sich kümmern statt jammern

»Lehrjahre sind keine Herrenjahre« lautet ein altbekannter Satz, den auch viele ambitionierte Führungsanwärter noch verinnerlicht haben und kaum hinterfragen. Also bleiben sie jahrelang in einem Umfeld stecken, das sie nicht fördert. Wie können junge Potenzialträger einen solchen **Karrierestau umgehen**? Generell gilt:

- Menschen, die sich als Lenker, Innovatoren und Entrepreneur sehen, dürfen nicht ihr wertvolles Potenzial verschleudern, indem sie brav darauf warten, dass sie irgendwann mit Mitte 30 oder Anfang 40 vielleicht zum Zug kommen.
- Und: Es macht keinen Sinn, den Unternehmen, für die man gerade tätig ist, die Schuld zu geben. Das Einzige, was hilft, ist ein zielgerichtetes Arbeiten an der eigenen Persönlichkeit und Kompetenz.

Erfolgsfaktor »Super-Leadership«

Hierzu zählt die Kompetenz, die **eigenen Fähigkeiten optimal zur Geltung zu bringen** – indem man sich als Person weiterentwickelt und die nötigen Rahmenbedingungen schafft. Diese Kompetenz, die die renommierten US-amerikanischen Wirtschaftspsychologen Charles C. Manz und Henry P. Sims in ihrem Buch »The New SuperLeadership: Leading Others to Lead Themselves« Super-Leadership nennen, gilt heute als zentrale Führungskompetenz. Sie beinhaltet die Fähigkeit zur Selbstführung und -steuerung. Dahinter steckt die Erkenntnis: Wer andere Menschen führen möchte, muss zunächst sein eigenes Handeln optimieren können. Dies setzt

- das Beherrschen gewisser verhaltensbezogener Strategien (wie Selbstbeobachtung, -reflexion und -belohnung) sowie
- das Beherrschen gewisser kognitiver Strategien (wie das Erreichen von Zielen als belohnend empfinden, in Möglichkeiten statt Hindernissen denken) voraus.

Wichtig ist zudem die als emotionale Kompetenz oder Intelligenz bezeichnete Fähigkeit, sich in die Gedanken- und Gefühlswelt anderer Personen hineinzusetzen und den eigenen Gefühlshaushalt zu steuern.

Leader sind keine »Lonely Heros«

Zweifellos müssen Leader eine Vision haben. Doch sie müssen auch andere Menschen für sich und ihre Ideen begeistern können. Wer es nicht schafft, die Emotionen und Bedürfnisse anderer zu verstehen, zu respektieren und Verbindungen aufzubauen, wird zum »Lonely Hero« und geht als Leader unter.

Wenn Du das vermeiden möchtest, erkenne und analysiere Deine Schwächen, arbeite daran und beschäftige Dich mit folgenden Fragen:

- Bin ich oft überrascht, wenn andere irritiert auf meine Aussagen reagieren?
- Sind, wenn etwas schlecht läuft, aus meiner Sicht meist die anderen Schuld?
- Fällt es mir schwer, nachzugeben und Kompromisse einzugehen?
- Werde ich schnell ungeduldig?
- Ist es mir weitgehend egal, was andere über mich denken?
- Kann ich andere Menschen nur schwer für meine Ideen und Ziele begeistern?

Entwickel emotionale Kompetenz, und erlerne die Kunst der Selbst- und Menschenführung, denn: Diese Skills sind in der von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten digitalen Welt für den Führungserfolg wichtiger denn je.

Berufs- und Karriereziel „Führungskraft werden“ – Was braucht es dazu?



„Früh übt sich, wer ein Meister werden will.“ Dieses Sprichwort gilt auch für Führungskräfte. Deshalb sollten junge Frauen und Männer, die Führungskraft werden möchten, früh damit beginnen, die hierfür nötigen Fähigkeiten zu trainieren.

Ob und wie schnell ein Unternehmen einer Nachwuchskraft eine Führungsposition anvertraut, hängt von vielen Faktoren ab – denn eine Führungskraft hat in Unternehmen stets zwei Funktionen zu erfüllen.

- **Funktion 1:** Sie muss im Arbeitsalltag den ihr anvertrauten Bereich so managen und führen, dass dieser seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet. Hierfür muss sie unter anderem die (Zusammen-)Arbeit ihrer Mitarbeiter zielführend organisieren. Zudem muss sie im Betriebsalltag die richtigen Prioritäten setzen.
- **Funktion 2:** Sie muss durch ihr heutiges Handeln dafür sorgen, dass ihr Bereich auch künftig seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet. Hierfür muss sie unter anderem die Zukunft gedanklich vorwegnehmen und die Folgen ihrer Entscheidungen abschätzen können. Zudem braucht sie gewisse Leadership-Eigenschaften. Sie muss zum Beispiel ihre Mitarbeiter als Mitstreiter für geplante Veränderungen gewinnen können.

Sich auf die angestrebte Position vorbereiten

Inwieweit Bewerber, über das hierfür erforderliche Entwicklungspotenzial bzw. die nötigen Kompetenzen verfügen, das versuchen Unternehmen schon in ihren Einstellungsverfahren zu ermitteln – zum Beispiel in Assessment-Centern. Die erfreuliche Nachricht hierbei ist: Die dort untersuchten Kompetenzen kann man schulen. Hierfür gibt es inzwischen meist computer- bzw. netzgestützte Entwicklungsprogramme. Mit ihnen kann man sich das zum Führen von Bereichen und Menschen nötige Know-how aneignen. Zudem stellen die ausgereifteren Programme den Teilnehmern praktische Aufgaben, bei denen sie das erworbene Wissen anwenden können, und hierbei erhalten sie Feedback von einem (Online-)Coach. Dahinter steckt die Erkenntnis: Das größte Know-how in Sachen Führung nutzt einer Person wenig, wenn sie dieses nicht anwenden und andere Menschen für sich und ihre Ideen begeistern kann.

Das wissen auch die Unternehmen. Deshalb achten sie bereits im Auswahlprozess vor Neueinstellungen darauf: Zeigte der Bewerber in der Vergangenheit schon mal Eigenschaften und Fähigkeiten, die unsere Führungskräfte künftig brauchen? Arbeitete er zum Beispiel während des Studiums in Projekten mit, bei denen neue zukunftsweisende Problemlösungen entworfen und realisiert wurden? Engagierte er sich ehrenamtlich in Funktionen, die gewisse Führungs- bzw. Leadership-Eigenschaften erfordern? Wenn ja, erhöht dies die Wahrscheinlichkeit, dass das Unternehmen zum Entschluss gelangt „Ja, das könnte eine künftige Führungskraft von uns werden“ und den Neuen zum Beispiel in sein Traineeprogramm aufnimmt.

Die berufliche Karriere gezielt planen

Doch damit hat der junge Mitarbeiter sein Ziel „Führungskraft werden“ noch nicht erreicht, und schon gar nicht ist sichergestellt, dass er als Führungskraft auch in die mittlere und obere Führungsebene aufsteigt. Denn faktisch bedeutet „Trainee sein“: Die Person steht unter verschärfter Beobachtung. Das Unternehmen überprüft im Betriebsalltag: Erfüllt der Kandidat unsere Erwartungen? Und: Inwieweit gelingt es ihm – vergleichen mit den anderen Kandidaten für eine Führungsposition – sein Potenzial wirklich abzurufen und zu entfalten?

Die Antworten auf diese Fragen entscheiden letztlich darüber, ob eine Person real Führungskraft wird und eventuell sogar als Kandidat für mittlere und obere Führungspositionen gesehen und entsprechend gefördert wird. Deshalb sollten Nachwuchskräfte, die eine solche Position anstreben, an ihrer persönlichen (Weiter-)Entwicklung arbeiten. Sie sollten darauf hinarbeiten, dass sie eine eigene Leadership-ID entwickeln und bei ihren Vorgesetzten das Gefühl entsteht: Dieser Person können wir mittelfristig auch komplexe Führungsaufgaben anvertrauen.

Das eigene Licht nicht unter den Scheffel stellen

Das erfordert auch einen adäquaten Auftritt. Hierzu sagte in meinem Beisein einmal der CEO eines Konzerns während einer Veranstaltung zu dessen „Goldfischen“, sprich „High Potentials“: „Sie müssen selbst dafür sorgen, dass Sie von mir und meinen Kollegen gesehen werden. Wenn Sie Ihr Licht unter den Scheffel stellen, nimmt Sie auch niemand wahr.“ Kurze Zeit später warnte er die Führungsnachwuchskräfte jedoch auch: Lehrjahre sind keine Herrenjahre – auch im Bereich Führung. Wer zu dominant agiert, dem wird rasch ein Mangel an Fingerspitzengefühl und Diplomatie und somit Teamfähigkeit unterstellt.

Die rechte Balance zu finden, zwischen einem zwar selbstbewussten, jedoch nicht selbstherrlichen Auftritt, auch dies kann und muss man lernen. Also sollten die jungen Frauen und Männer, die davon träumen, eine (mittlere oder obere) Führungskraft zu werden, dies tun.

Über den Autor:



Joachim Simon, Braunschweig, ist Führungskräftetrainer und -coach. Er bietet im Rahmen seiner Online-Academy unter anderem ein Egoleading genanntes Entwicklungsprogramm für junge Frauen und Männer an, die gerne Führungskraft werden würden.

„Super-Leadership“ als zentrale Führungskompetenz

.11.2019 | Um ein echter Leader zu werden, genügt es nicht, fachlich und analytisch brillant zu sein. Hierfür sind weitere Kompetenzen nötig. Diese sollten (angehende) Führungskräfte gezielt entwickeln.



Bild: Romolo Tavan –
stock.adobe.com

Es gibt Menschen, die wollen mehr. Vielleicht kennen Sie solche Personen oder gehören sogar selbst dazu. Sie möchten Dinge voranbringen, Neues schaffen und Verantwortung tragen, wo andere zurückweichen. Hierfür sind sie auch bereit, Höchstleistungen zu erbringen und schrecken selbst vor komplexen, risikoreichen Aufgaben nicht zurück. Sie sind mutig und gehen bis an ihre Grenzen – zuweilen sogar darüber hinaus. Solche Charaktere erkennt man oft daran, dass sie bereits in sehr jungen Jahren Verantwortung übernehmen: zum Beispiel im Sportverein als Nachwuchstrainer oder Mannschaftsführer. Nicht selten schlägt ihr Herz auch für wettbewerbsorientierte Einzel-, Kampf- oder Extremsportarten.

Leistungsträger sind anderen oft suspekt

Doch was geschieht mit solchen Potenzialträgern oder High Potentials in Unternehmen? Die meisten von ihnen glauben, sie würden dort mit Handkuss begrüßt, und ihnen stehe eine steile Führungs- oder Managementkarriere bevor. Dies trifft selten zu. Die Wahrheit ist: Vielen Unternehmen sind solche Mitarbeiter suspekt, denn sie fühlen sich von ihrer Energie und ihrem Wunsch, Dinge zu gestalten, herausgefordert und zuweilen überfordert. Also legt man ihnen Fesseln an und lässt sie nicht in Lenker- und Gestalter-Positionen aufsteigen.

Viele junge Menschen mit dem Potenzial, die Welt zu verändern, werden in rein fachlichen und administrativen Jobs festgehalten – mit Tätigkeiten, bei denen sie alle zehn Minuten unterbrochen werden, unsinnige Mails beantworten sowie dies und jenes prüfen müssen. Und daneben fachsimpeln die älteren Kollegen über ihren neuen Grill und trinken den fünften Becher Kaffee.

Sich kümmern statt jammern

„Lehrjahre sind keine Herrenjahre“ lautet ein altbekannter Satz, den auch viele ambitionierte Führungsanwärter noch verinnerlicht haben und kaum hinterfragen. Also bleiben sie Jahre in einem Umfeld stecken, das sie nicht fördert. Wie können junge Potenzialträger einen solchen Karrierestau umgehen? Generell gilt: Menschen, die sich als Lenker, Innovatoren und Entrepreneur sehen, dürfen nicht ihr wertvolles Potenzial verschleudern, indem sie brav darauf warten, dass sie irgendwann mit Mitte 30 oder Anfang 40 vielleicht zum Zug kommen. Und: Es macht keinen Sinn, den Unternehmen, für die man gerade tätig ist, die Schuld zu geben. Das Einzige, was hilft, ist ein zielgerichtetes Arbeiten an der eigenen Persönlichkeit und Kompetenz.

Erfolgsfaktor „Super-Leadership“

Hierzu zählt die Kompetenz, die eigenen Fähigkeiten optimal zur Geltung zu bringen – indem man sich als Person weiterentwickelt und die nötigen Rahmenbedingungen schafft. Diese Kompetenz, welche die renommierten US-amerikanischen Wirtschaftspsychologen Charles C. Manz und Henry P. Sims „Super-Leadership“ nennen, gilt heute als zentrale Führungskompetenz. Sie beinhaltet die Fähigkeit zur Selbstführung und -steuerung.

Dahinter steckt die Erkenntnis: Wer andere Menschen führen möchte, muss zunächst sein eigenes Handeln optimieren können. Dies setzt das Beherrschen gewisser verhaltensbezogener Strategien (wie Selbstbeobachtung, -reflexion und -belohnung) sowie das Beherrschen gewisser kognitiver Strategien (wie das Erreichen von Zielen als belohnend empfinden, in Möglichkeiten statt Hindernissen denken) voraus. Wichtig ist zudem die als emotionale Kompetenz oder Intelligenz bezeichnete Fähigkeit, sich in die Gedanken- und Gefühlswelt anderer Personen hineinzuversetzen und den eigenen Gefühlshaushalt zu steuern.

Leader sind keine „lonely heros“

Zweifellos müssen Leader eine Vision haben. Doch sie müssen auch andere Menschen für sich und ihre Ideen begeistern können. Wer es nicht schafft, die Emotionen und Bedürfnisse anderer zu verstehen, zu respektieren und Verbindungen aufzubauen, wird zum „lonely hero“ und geht als Leader unter. Wenn Sie dies vermeiden möchten, erkennen und analysieren Sie Ihre Schwächen, und arbeiten Sie daran! Fragen Sie sich unter anderem:

- Bin ich oft überrascht, wenn andere irritiert auf meine Aussagen reagieren?
- Sind, wenn etwas schlecht läuft, aus meiner Sicht meist die anderen schuld?
- Fällt es mir schwer, nachzugeben und Kompromisse einzugehen?
- Werde ich schnell ungeduldig?
- Ist es mir weitgehend egal, was andere über mich denken?
- Kann ich andere Menschen nur schwer für meine Ideen und Ziele begeistern?

Entwickeln Sie Ihre emotionale Kompetenz, und erlernen Sie die Kunst der Selbst- und Menschenführung, denn: Diese Skills sind in der von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten digitalen Welt für den Führungserfolg wichtiger denn je.

Über den Autor

Joachim Simon, Braunschweig, ist selbständiger Berater und Coach für (angehende) Führungskräfte