

Kunstvoll führen (3) – Im dritten und letzten Teil der SWZ-Serie von Bertram Nejedly geht es um die Kunst der inneren Führung

Sich selbst führen

„Führungskräfte müssen letztlich nur eine Person führen, nämlich sich selbst.“

Dieser Feststellung von Peter F. Drucker, dem 2005 verstorbenen großen Managementtheoretiker des vorigen Jahrhunderts, wollen wir im letzten Teil der Artikelserie nachgehen.

Bernau – Selbstführung ist die Auseinandersetzung mit dem eigenen Geworden-Sein, den eigenen Motiven, Werten, Handlungen und Wirkungen. Es geht darum, wie wir die eigene Person führen. Dazu ist die Fähigkeit zum Hinterfragen des eigenen Führungshandelns innerhalb des Unternehmenskontextes erforderlich. Eine andere Ebene ist die Gestaltung der eigenen Arbeit, das sogenannte Selbstmanagement. Dazu gehören insbesondere die Planung und Organisation der eigenen Arbeit, das Setzen von Prioritäten und die Festlegung von persönlichen Zielsetzungen.

Work-Life-Balance ist in aller Munde – so, als gäbe es die Arbeit und dann oder daneben das Leben. Aber was soll hier ins Gleichgewicht gebracht werden? Wäre es nicht sinnvoller, auch die Arbeit als Leben zu betrachten und sie dementsprechend zu gestalten? Gute Führungskräfte wissen um den Wert ihrer eigenen Gesundheit und werden sich und ihr Unternehmen auch nach diesem Aspekt ausrichten. Wer mit Freude und Neugier zur Arbeit geht, braucht keine Work-Life-Balance, sondern nimmt sogar Energie aus seiner Aufgabe mit in die Freizeit. Gerade bei Führungskräften geht es auch um die Haltung, wie sie zur Arbeit gehen. Ob sie beruhigend und ermutigend auf ihre Umgebung wirken oder gestresst und ungehalten, macht einen großen Unterschied. Insbesondere für sie selbst. Hier ist neben allen Selbstmanagementtechniken etwas erforderlich, das große Aufmerksamkeit braucht: die Kunst zur inneren Führung.

Ein Blick in die Vergangenheit kann hilfreich sein, um unser Denken, Fühlen und Handeln in der Gegenwart zu verstehen. Unsere ersten Führungskräfte waren unsere Eltern. Dann folgten Lehrer, Meister und Professoren. Wer selbst in der Jugend kontinuierlich Führungsaufgaben übernommen hat wie die Leitung von Musik- oder Sportgruppen, der kann sich eine Menge Führungsseminare ersparen. Das Bewusstsein über die eigenen biografischen Prägungen ist eine elementare Voraussetzung, um Führungsrollen annehmen und auch gestalten zu können. Stellen Sie sich ein paar Fragen dazu: Wie wurde ich von meinen Eltern geführt? Welche Motive und Haltungen hatten sie? Was davon möchte ich übernehmen? Wo stand ich in der Geschwisterreihe? Durch dieses Bewusstsein vermeiden Sie Projektionen von Herkunftsgefüh-



hier, in eine erwachsene Führungsrolle hineinzuwachsen, und auf der Seite der Eltern ist es die Kunst loszulassen. Gute Nachfolgeregelungen brauchen deshalb einen frühzeitigen und gut durchdachten Plan für diese Passagenbewältigung. Sie erfordert den Abgleich und die Veränderung der familiären und unternehmerischen Rollen gleichzeitig.

Ob die Führungsrolle dann genügend verstanden und gelungen ausgeführt wird, hängt vor allem vom Umfeld ab. Die Rolle wird durch die Erwartungen der Mitarbeiter, Kunden und sonstigen Stakeholder, bisweilen auch der Medien, bestimmt. Man spricht ja auch von „aus der Rolle fallen“, wenn sich jemand nicht gemäß der Erwartungen verhält. Der Rollenbegriff kommt aus dem Theater. Rollen wurden übernommen und gespielt. Inzwischen ist es jedoch so, dass der Schauspieler und auch die Führungskraft ihre Rollen verkörpern. Zum Zeitpunkt des Auftritts müssen Präsenz und Authentizität im Vordergrund sein. Ein reines Spielen der

das. Fehlende Führung erkennt man erst, wenn der Staub in den Ecken liegt. Wenn sie funktioniert, wird sie kaum wahrgenommen und ist doch tägliche Bedingung für das Gelingen des Unternehmens.

Ein Beispiel zum konstruktiven Umgang mit Rollenwechseln. Ein Pfarrer, es könnte aber auch ein Unternehmer sein, erzählt über seinen Tagesablauf. Er liest die Messe, das ist seine Standardrolle. Besuch bei einer Familie und seelsorgerisches Gespräch, die Therapeutenrolle. Empfang einer ausländischen Delegation, die Präsentationsrolle. Sitzung des Verwaltungsrates, die Rolle des Finanzchefs. Treffen des Kirchengemeinderates, die Moderations- und Konfliktlösungsrolle. Um mit diesen stark unterschiedlichen Rollen mit zum Teil gegensätzlichen Zielsetzungen gut klarzukommen, wechselt er bewusst zwischen jeder dieser Rollen die Kleidung. Bei diesem kurzen Prozess des Umziehens verabschiedet er sich von der gerade ausgefüllten Rolle und steigt in die nächste Rolle ein. Dadurch zieht er Grenzen und vermeidet Überlagerungen.

Wer nun nicht so viele Hemden mitschleppen will, kann dieses Ritual auch gedanklich vollziehen. Das bewährt sich auch beim Wechsel von der Eigentümer- in die Geschäftsführerrolle oder von der Führungs- in die Expertenrolle. Oft sind die verschiedenen Rollen in sich widersprüchlich, sie brauchen aber alle ihren Platz auf der Bühne des Unternehmens.

Für die Führungskraft ist es wichtig, diese Widersprüchlichkeiten wahrzunehmen und damit konstruktiv umzugehen. Wer unterschiedliche Rollen gut kommunizieren kann und in der Lage ist, Widersprüchliches anzuerkennen, wird in herausfordernden Situationen nicht gleich den starken Mann oder die starke Frau mit der eindeutigen Lösung spielen, sondern Wahlmöglichkeiten erkennen und diese zu nutzen wissen. Die einfache Lösung in Form „Die einzige Ursache für unser Problem ist ...“ ist verführerisch und entspannend und sie schafft Klarheit. Sie wird aber oft nicht der Situation gerecht.

Gute Führung kommt mit der Zeit von innen. Sie verbindet die Reflexion über das eigene mentale Modell über wirksame Führung und die biografische Arbeit über die prägenden Rollenbilder mit dem Abgleich von Selbst- und Fremdbild (Feedback, vgl. Teil 2 dieser Serie) und Begleitung im Coaching mit

der Fragestellung, wie man seine Rolle entwickeln und gestalten kann.

Selbstcoaching – Der Weg zu sich selbst als Führungskraft führt über die Klarheit der persönlichen Ziele und Visionen, die Klarheit der Rolle und die

Führung ist wie Hausfrauenarbeit. Fehlende Führung erkennt man erst, wenn der Staub in den Ecken liegt. Wenn sie funktioniert, wird sie kaum wahrgenommen.

Klarheit der Techniken zur Umsetzung. Ein Weg besteht darin, sich immer wieder relevante Fragen zu stellen und sie zu beantworten. Hier beispielhaft eine kleine Auswahl.

- Was ist mir in meinem Leben und in meiner Arbeit am wichtigsten?
- Was bereitet mir Freude in der Arbeit?
- In welcher Lebensphase befinde ich mich gerade?
- Was sind meine zukünftigen Herausforderungen und Ziele im Leben?
- Was sagt meine Familie dazu?
- Wie unterstützt mein Privatleben mein Berufsleben und umgekehrt?
- Was erwartet meine Organisation von mir?
- Was erwarten Mitarbeiter und Vorgesetzte von mir?
- Was bedeutet Führung und die Führungsrolle für mich?
- Was möchte ich verändern?

Die Beschäftigung mit diesen Fragen kann bereits die Wahrnehmung ihrer Rolle und ihr Handeln verändern. Eine wichtige Rolle spielen der Zeitpunkt und der Zufall. Man unterscheidet zwischen Chronos, der strukturierten Uhrzeit, und dem Kairos, der Gunst der Stunde. Die Fähigkeit, den richtigen Zeitpunkt abzuwarten, läuft Gefahr, in unserer Kultur der Hetze verloren zu gehen. Um umsichtig führen zu können, müssen Führungskräfte Zeitkompetenz erwerben. Dazu gehört die Fähigkeit, Dringliches von Wichtigem zu unterscheiden, obwohl inzwischen auch zu viel Wichtiges übrig bleibt. Am Ende der Technik kommen die persönlichen Grenzen ins Spiel, die Fähigkeit, „Nein“ zu sagen, loszulassen und damit Freiräume zu schaffen.

Was tun, wenn in einer wichtigen Frage keine eindeutige Antwort auftaucht und auch kein Coach zur Verfügung steht? Fragen Sie sich selbst. Stellen Sie gegenüber von sich drei Stühle auf und stellen Sie Ihre Frage. Dann setzen Sie sich auf den ersten

Lösungssuche mit den drei Stühlen

Stuhl und lassen nur den Verstand sprechen, wechseln dann zum zweiten und lassen die Emotion (das Bauchgefühl) sprechen und vom dritten lassen Sie das Herz sprechen. Gehen Sie wieder in die Position gegenüber den Stühlen und schauen Sie, was sich verändert hat.

Das Glück anziehen – Jeder ist seines Glückes Schmied ist die Losung in unserer Gesellschaft. Damit wird Glück mit persönlicher Leistung gleichgesetzt und wir fangen an, ihm hinterherzujagen. Inzwischen weiß man jedoch aus der Glücksforschung, dass dies vergebliche Mühe ist. Glück braucht, wer erfolgreich sein will, doch ist Glück nie das Ziel, sondern das Ergebnis von mehr oder weniger günstigen Umständen, Zufällen und eigenen Anstrengungen.

Ohne Fleiß kein Preis, sagt der Volksmund und liegt damit nahe an den Untersuchungen von Mihaly Csikszentmihalyi, der den Begriff des Flow geprägt hat. Flow entsteht dann, wenn wir unsere Fähigkeiten voll einsetzen, um eine Herausforderung zu bewältigen, der wir gerade noch gewachsen sind. Das kommt dann vor, wenn wir selbstvergessen in unserer Tätigkeit aufgehen und voll Konzentration auf die Gegenwart Zeit und Raum vergessen. Flowerlebnisse gibt es in der Arbeit, zum Beispiel beim kreativen Problemlösen, wie auch in der Freizeit, zum Beispiel bei einer anspruchsvollen Klettertour.

Ab einem gewissen Einkommensniveau führt mehr Reichtum nicht zu mehr Glück, sondern eher zu Verlustängsten. Viele Menschen jagen Schatten und Trugbildern hinterher, wenn sie sich von materiellen Erfolgen Glück erhoffen. Das haben inzwischen auch die Ökonomen entdeckt. Führungskräfte sollten sich fragen, was ihre persönlichen Glücksfaktoren sind, was sie brauchen, um glücklich zu sein. Diese Faktoren können Wegweiser für ein sinnvolles, schöpferisches Führungshandeln sein.

Lebenskunst besteht darin, sich mit sich selbst zu befreunden und dieser Freundschaft Raum zu geben. Ich

beschließe diese Artikelserie mit einer Aussage Epikurs: „Die Fähigkeit, Freundschaft zu erwerben, ist unter allem, was Weisheit zu einem glücklichen Leben beitragen kann, bei Weitem das Wichtigste“ (Hinterhuber, S. 187).

Bertram Nejedly

Der Autor: Bertram Nejedly ist als Coach, Organisationsberater und Supervisor in Südtirol tätig. Ab Ende



Juni bietet er mit seiner Salzburger Kollegin Sabine Rohrmoser eine Unternehmer- und Führungswerkstatt an, die zum Ziel hat, Führungspersönlichkeiten aus unterschiedlichen Kontexten eine Plattform für Austausch und effektive Unternehmensentwicklung zu bieten. Details unter www.bertram-nejedly.com/termine.

Info

Literatur

- Mihaly Csikszentmihalyi: Flow im Beruf, Klett-Cotta 2003
- Ruth Seliger: Das Dschungelbuch der Führung, Carl-Auer 2008
- Reineck, Sambeth, Winkhofer: Handbuch Führungskompetenzen trainieren, Beltz 2009
- Hans H. Hinterhuber: Die 5 Gebote für exzellente Führung, FAZ Buch, 2011

Wer mit Freude und Neugier zu Arbeit geht, braucht keine Work-Life-Balance, sondern nimmt sogar Energie aus seiner Aufgabe mit in die Freizeit.

len auf Mitarbeiter. Ein weiterer Aspekt ist die räumliche Herkunft. Sind Sie in einem Dorf, in einer Kleinstadt, in einer Großstadt oder in verschiedenen sozialen Kontexten aufgewachsen? Die jeweiligen dort geltenden kulturellen Regeln fließen in Ihre Haltung ein. Wenn Sie diese Hintergründe bei sich und Ihren Mitarbeitern wahrnehmen und als Potenzial schätzen lernen, wird die Kommunikation einfacher.

Rollenbewusstsein – Besonders in Familienbetrieben ist die Übernahme der Führungsrolle eine diffizile Angelegenheit. Wenn Vater und Sohn, Mutter und Tochter und welche Konstellationen es sonst noch gibt, miteinander arbeiten, sind im Unternehmenskontext oft die natürlichen Rangfolgen aufgehoben – wenn zum Beispiel die Tochter das Unternehmen schon übernommen hat, die Eltern aber noch mitarbeiten. Die Herausforderung für die Tochter ist

Rolle würde als unecht erkannt. Erfolgreiche Unternehmen nutzen das Theater für die Entwicklung des einzelnen Mitarbeiters. Im Spiel können Rollen erprobt und kreativ ausgefüllt werden.

Unternehmer übernehmen jeden Tag eine Vielzahl von Rollen. Besonders in kleineren Unternehmen wechselt die Rolle je nach Managementaufgabe ständig. Eben noch Eigentümer bei der Bank, dann Personalchef im Mitarbeitergespräch, dann Verkäufer beim Kunden, gerade Marketingfachmann, dann Finanzcontroller und zuletzt Veränderungsbeauftragter. Daneben noch Kummerkasten, Vorsitzender im Verwaltungsrat, Trainer im Sportverein und im Privatleben Ehepartner, Elternteil und Freund. „Mädchen für alles“ wie mir einmal ein Unternehmer sagte. Hier erscheint Führung plötzlich als sehr dienende und weibliche Rolle. Hausfrauenarbeit nennt Ruth Seliger