



## Die 13 Grundelemente der Führung



Wolfgang Halapier

Unicon  
Management-  
Beratungsgesellschaft

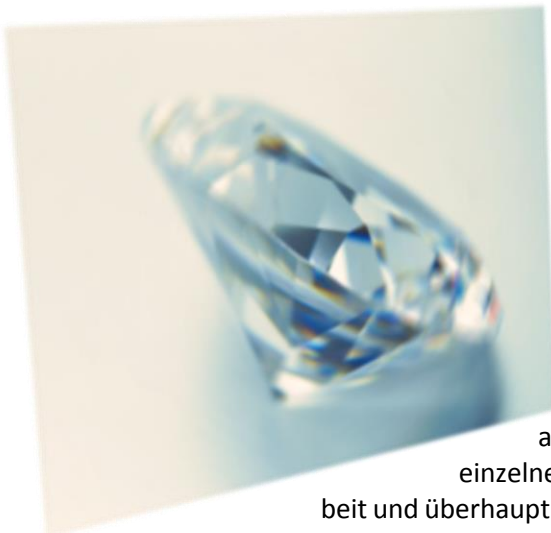
## Vertrauen

Die Bedeutung der Vertrauensentwicklung und -förderung hat in den letzten Jahren aufgrund der hartnäckig durchhaltenden Vertrauenskrise in der Wirtschaft massiv zugenommen. Vertrauen aufzubauen ist nicht nur eine brisante Aufgabe der Unternehmen, sondern auch eine grundlegende Herausforderung für jede Führungskraft: Vertrauen schaffen als Fundament für das Engagement und die Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter. Vertrauen fördern als Voraussetzung für jede Art von Teamarbeit.



Vertrauen entfacht für die Akzeptanz der Führungsleistung. Ein hohes Ausmaß an Vertrauen bewirkt Motivation und Zuversicht. Die Führungskraft, die es versteht, das Vertrauen ihrer Mitarbeiter zu gewinnen und zu erhalten, schafft eine Führungssituation, die robust ist gegen kleine und große Unebenheiten des Alltags und die auch den Unsicherheiten in Veränderungssituationen standhalten kann. Vertrauensbildung erfolgt unumgänglich sowohl auf der kognitiven als auch auf der affektiven Ebene und erfordert die sachlich-fachlichen Fähigkeiten der Führungskraft ebenso wie ihre sozialen Kompetenzen.

## Wertschätzung



Wertschätzung ist keineswegs nur eine Frage des höflichen Verhaltens und Kommunizierens der Führungskraft gegenüber ihren Mitarbeitern. Höflichkeit als mittlerweile - wie zu hoffen ist - alltägliches, geläufiges und selbstverständliches Benehmen jeder Führungskraft dokumentiert nur *einen* „Wert“ unter vielen. Die Werte bzw. das individuelle Wertesystem eines anderen Menschen zu würdigen und bei Führungshandlungen zu berücksichtigen, das ist die Kunst echter Wertschätzung, deren Ausübung das Kennenlernen der unterschiedlichen persönlichen Werthaltungen der Mitarbeiter voraussetzt. Informationen darüber, was jedem einzelnen Mitarbeiter wichtig und wertvoll bei der Zusammenarbeit und überhaupt im Leben ist, geben wertvolle Hinweise für wirkungsvolle Führungshandlungen, für die effiziente Nutzung individueller Ressourcen ebenso wie für die emotionale Mitarbeiterbindung und die Loyalität der Mitarbeiter.

## Persönlicher Auftritt



Was nützen und bewirken die besten Führungsmethoden, wenn die Person nicht ankommt? Wenn Auftritt und Erscheinung der Führungskraft bei den Mitarbeitern keinen erfreulichen Eindruck machen? Die Antwort lag Ihnen sicher schon beim Lesen des ersten Satzes auf der Zunge: Wenig. Zumindest wenig Haltbares, kaum längerfristig Motivierendes. Wenn jemand durch die Person und nicht nur mittels der Funktion führen will, muss er sich zunächst um die Wirkung der eigenen Persönlichkeit kümmern. Daher geht es darum, die persönlichen Wirkungselemente, die individuelle Unverwechselbarkeit selbst besser kennen zu lernen, um sie zu entwickeln, zu verstärken und gezielt einzusetzen. Authentizität, Temperamentfaktoren, persönliches Design, Rhetorik und Körpersprache spielen dabei die Hauptrollen. Die Wirkung der persönlichen Ausstrahlung auf Menschen und Teams beeinflusst nicht nur das Ergebnis einzelner Führungshandlungen sondern auch die Führungsleistung insgesamt. Besitzt oder produziert eine Führungskraft eine „schwache“ (kaum bemerkbare) Ausstrahlung oder strahlt sie Gleichgültigkeit oder Pessimismus aus, erhalten die Mitarbeiter hemmende Impulse. Zeigt die Führungskraft die Stärken ihrer Ausstrahlung, wird eine unwiderstehliche Anziehungskraft die Führungswirkung verstärken. Solche Impulse zielen weder auf die kognitive Ebene noch auf die vordergründige Gefühlslandschaft der Mitarbeiter, sondern wirken auf eine ganz eigene Art, indem sie unbewusste Reize auslösen.

## Anordnen und Einfühlen



Führungskräfte neigen dazu, entweder vorzugsweise aufgabenorientierte Handlungen mit Hilfe von Anordnungen zu initiieren, oder sie produzieren vorwiegend ein hohes Ausmaß an beziehungs-orientiertem Verhalten. Für den Führungserfolg ist jedoch eine Kombination, eine Balance beider Dimensionen unvermeidlich. Das ökonomische, ertragsorientierte System verlangt

klare Aufgaben, Zielsetzungen und Anordnungen, das soziale, „mitmenschliche“ System benötigt einführende Kommunikation und Verständnis für die konkrete Situation des Mitarbeiters. Direktive und unterstützende Führungshandlungen geraten nicht von sich aus in einen konkurrierenden Widerspruch. Transparent und konsequent kommuniziert ergänzen und durchdringen sie einander als fruchtbare, hochprofitable Symbiosen erfolgreicher Führungsinterventionen.

## Vorbildwirkung



Ob eine Führungskraft Vorbild sein soll, mit welchem Ziel und wie, das sind bis heute umstrittene Fragen. Die Kritik an der Nützlichkeit der Vorbildwirkung von Chefs reduziert sich letztlich auf einen Gedanken, nämlich dass sich Vorbild und Selbstverantwortung widersprechen, so dass das Resultat nicht eigenverantwortliche Mitarbeiter, sondern abhängige Epigonen wären. Nun ist aber aus dem Genre Sport bekannt, dass Vorbilder einen Sog breiter Aktivitäten und Gefühle wie Stolz und Begeisterung auslösen können. Wenn also die Vorbildwirkung von Führungskräften

ebenso fähig ist, eine motivierende Zugkraft und einen emotionalen Wirbel freizusetzen, wäre es sehr unklug, darauf zu verzichten. Die Führungskraft kann sich allerdings nicht selbst zum Vorbild erklären. Sie wird von den Mitarbeitern zum Vorbild erhoben bzw. gewählt. Um eine solche Wahl zu gewinnen, nützen weder Wahlwerbung noch Versprechungen. Vorbildliches Verhalten ist gefragt. Und da geht es keinesfalls darum, bis zur Selbstaufgabe zu arbeiten, morgens als Erster da zu sein, immer als Letzter zu gehen und stets gnadenlos verständnisvoll zu sein. Es ist einfacher und tiefgreifend qualitativer: Seine Arbeit engagiert erledigen, kreativ sein, so oft wie möglich gute Laune verbreiten und vor allem authentisch bleiben. Das heißt, Worte und Taten stehen in kongruenter Beziehung.

## Motivation



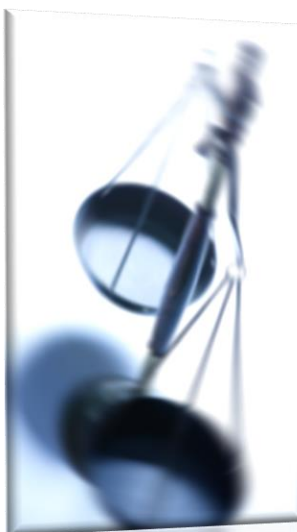
Wer kennt nicht die enthüllenden Feststellungen wie „Die Mitarbeitermotivation ist das Fundament des Unternehmenserfolgs“ oder „Mitarbeiter sind das größte Kapital des Unternehmens“? Banale Weisheiten mit beachtenswertem Realitätsbezug. Grundsätzlich weiß man, dass Mitarbeiter das größte Kapital des Unternehmens sind. Folglich bilden motivierte Mitarbeiter ein noch größeres Kapital. Der Mitarbeiter soll motiviert sein, das liegt im Interesse jedes Unternehmens. Motivation wird jedoch häufig mit Verführung von außen gleichgestellt oder mit der Erhöhung der Arbeitsleistung des Mitarbeiters bei gleich bleibendem Gehalt verwechselt. Derartige Motivationsstrategien sind von geringer Haltbarkeit gekennzeichnet und zur Gänze abhängig vom Nervenkostüm des Mitarbeiters, nämlich wie lange es in der Lage ist, dem stärkeren Druck stand zu halten. Nachhaltige Motivation zielt auf die Bewegung des Mitarbeiters. Und den inneren Antrieb dieser Bewegung bestimmt das Individuum selbst. Motivation wird von innen gesteuert. Der Mitarbeiter erwartet die Berücksichtigung seiner individuellen, handlungsleitenden Motive. Wird das erfüllt, wird er sich für den Unternehmenserfolg engagieren und nicht nur "Dienst nach Vorschrift" machen. Der logische Schluss daraus für die Führungsleistung: Es ist der Führungskraft nicht wirklich möglich, Mitarbeiter zu motivieren. Aber es ist notwendig, die Mitarbeiter beharrlich mit Impulsen für ihre Selbstmotivation zu versorgen und zu überraschen.

## Beherrschung der Kampfzonen



Wo immer Menschen sich versammeln betreten sie eine Landschaft potenzieller sozialer Konflikte. Einige brechen aus, andere werden unter den Teppich gekehrt. Verdrängte oder nur oberflächlich bearbeitete Konflikte binden eine Fülle an Energie. Das Teamklima ist angespannt, latent explosiv. Die Kommunikation verengt sich, Tabus entstehen. Interne Kooperationen verlieren an Häufigkeit und Qualität. Funktionsstörungen im Organisationsablauf tauchen auf, ebenso wie eine Dynamik der gegenseitigen Ablehnung, Beschuldigungen und Pauschalverurteilungen. Die Komplexität des Konflikts, genährt durch das Konfliktverhalten der beteiligten Personen, wächst. Zusammenfassend: Eine enorme Ressourcenvergeudung auf mehreren Ebenen! Bei Konflikten prallen Verschiedenheiten aufeinander und versuchen, sich zunächst gegenseitig im Kampf zu zerstören. Setzt sich dabei die Verschiedenheit der stärkeren Konfliktpartei durch, wird die andere unterworfen oder vernichtet. Wertvolle Ressourcen gehen verloren. Bewusste, konstruktive Konfliktbearbeitungen hingegen bewahren die Chance auf neue Lösungen und erweiterte Sichtweisen und auf eine neue Qualität der Beziehungen der beteiligten Personen. Der Konflikt wird zum Motor der Entwicklung und ermöglicht Veränderung und Innovation. Wer könnte wohl annehmen, dass eine Führungskraft nicht die Verpflichtung hätte, sich zum professionellen Mechaniker dieses Motors aufzuschwingen und sich der Faszination der Konfliktlösung mit Freude hinzugeben?

## Kontrolle und Wahrnehmen der Verantwortung

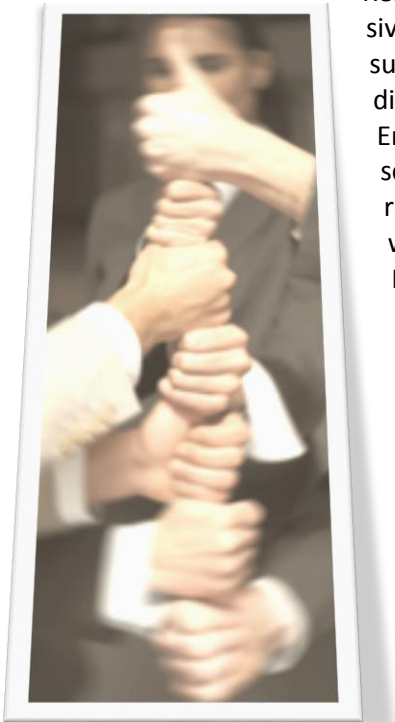


Die Verantwortung für die Führungsaufgabe wahrzunehmen, erfordert mehr als bloß die Kontrolle und das Reporting von erreichten Ergebnissen. Das Wahrnehmen der Verantwortung ist ein Prozess mit unterschiedlichen Phasen. Von der inneren Entscheidung, es zu tun über die Entwicklung von Verhaltens- und Kommunikationskonzepten bis hin zur Visionserarbeitung und konkreten Zielsetzungen. Die Frage, welches Verhalten und welche Handlungen die Übernahme der Verantwortung erfordern, muss nicht nur gestellt sondern auch beantwortet werden: Vorbild, positive Ausstrahlung, Konsequenz, Vertrauensbildung, aufstehen und die Dinge beim Namen nennen, Einfühlung und so weiter auf der Verhaltensebene. Entwerfen und Etablieren bestimmter Settings für bewusste Führungshandlungen, die Planung von Zielsetzungs- und Zielerreichungsprozessen, von Mitarbeiterentwicklungsprozessen, Führungskultur-Entwicklungsprozessen, Feedback und Kontrollprozessen und nicht zuletzt die Kontrolle der eigenen Planung auf der Handlungsebene.

## Arbeitsfreude und Erfolg

Es gibt keine allgemein gültige Definition von Freude und Glück. Beide sind individuell, für jeden Menschen einzigartig und auf seine Person bezogen. Glück ist für viele Erdenbürger nicht die Folge von

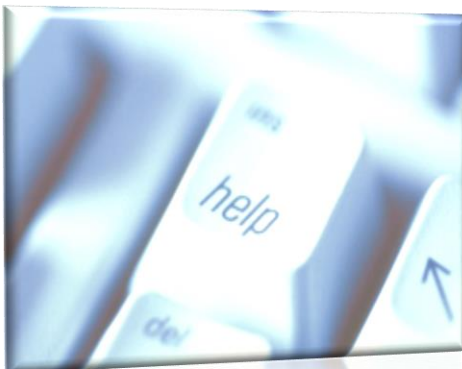
Reichtum, Wissen und Macht, sondern eher das Nebenprodukt eines intensiven Lebens und Erlebens. Auf den Unternehmenserfolg angewendet resultiert daraus der Auftrag, in den Abteilungen Bedingungen zu schaffen, die die Entfaltung der Mitarbeiterpersönlichkeit, ihrer Rationalität und Emotionalität wenigstens zum Teil zulassen und fördern. Die meisten Menschen wollen auch am Arbeitsplatz selbstbestimmt leben, sie wollen Freiräume für Eigeninitiative und sie wollen als Persönlichkeiten respektiert werden. Das verschafft ihnen Befriedigung und Glücksgefühle. Je mehr Freude und Spaß bei der Arbeit, umso mehr Qualität und Quantität bei den Ergebnissen. Produktivität ist weniger eine notwendige Folge von vermehrten Anstrengungen und zunehmenden Druck, als von befreiter Energie, Arbeitsfreude und Erfolgsaussichten. Die Wirkung der Führungsleistung wird durch die bewusste Integration des Fun-Faktors und der Fröhlichkeit in den Arbeitsalltag sowie durch die systematische Vorausplanung und Würdigung von kleinen und großen Erfolgen bemerkenswert gesteigert.



## Anerkennung und Kritik

Bestfundierte Erkenntnisse der Psychologie und Motivationslehre dokumentieren, dass Verhaltensweisen mit nachfolgenden positiven Konsequenzen immer häufiger reproduziert werden. Bei negativen (oder ohne) Konsequenzen verflüchtigen sich diese allmählich ganz. Demnach ist Anerkennung wirksamer als Maßregelung. Trotzdem halten erfahrene Führungskräfte und Manager in ihrer Praxis häufig daran fest, dass ein „gesunder“ explosiver Tadel tauglicher wäre als Lob. Nicht selten hört man auch die Ansicht, Lob mache Mitarbeiter faul. Womit wir beim vielzitierten Unterschied zwischen Theorie und Praxis gelandet sind. Das ist natürlich Unsinn. Wenn die Theorie in der Praxis nicht funktioniert, ist entweder die Theorie falsch oder in der Praxis lief etwas anders oder es spielten zusätzliche beeinflussende Faktoren eine entscheidende Rolle. Vielleicht dann, wenn manipulatives Loben und

angriffliches Tadeln dominieren, anstelle von offenherziger Anerkennung und konstruktiver Kritik unter dem Einfluss der hierarchisch-asymmetrischen Kommunikation. Menschen hören anerkennende Worte gerne. Anerkennung verschafft ihnen Gefühls- und Erfolgserlebnisse. Das sind wesentliche Verstärker für eine positive Einstellung zur Arbeit und für das Erzielen optimaler Ergebnisse. Kritik kann leicht zu verärgertem und demotiviertem Verhalten führen. Sie erfordert daher eine sorgfältige Vorbereitung und eine sensible Gesprächsführung. Die Wirkung von Anerkennung und Kritik: Wertvolle Informationen, Lernen, Korrigieren, Motivation.



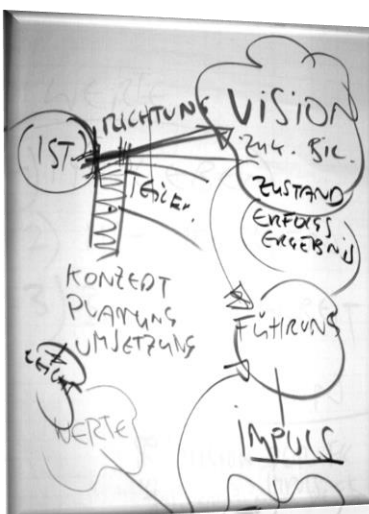
## Emotionale Vernetzung



Führungskräfte können ihre Mitarbeiter und andere Menschen erfolgreicher beeinflussen und begeistern, wenn sie neugierig auf sie und ihre Ansichten sind. Wenn sie die Wellenlänge der Mitmenschen erkennen und sich darauf einstellen. Wenn sie sie akzeptieren, so wie sie sind. Wenn sie die Meinungen der anderen achten und das auch mitteilen. Wenn sie die Fähigkeit und Gelassenheit haben, Sachprobleme getrennt von der Beziehungsqualität zu behandeln und Emotionen bei sich selbst und bei anderen angemessen zu regulieren. Wenn sie nicht immer recht haben wollen und im Umgang mit Menschen dem Gewinner-Gewinner-Prinzip folgen. Solche Kompetenzen unterliegen nicht dem irrigen Grundsatz, entweder man hat sie oder man hat sie nicht. Die Ausübung der sozialen Vernetzung und der Einsatz der dazu geeigneten Stärken ist eine Frage der bewussten Entscheidung und der Konzentration auf bestimmte Faktoren wie zum Beispiel: Die Sinne einsetzen, hinsehen, zuhören, auf die Menschen konzentrieren, gruppen-dynamische Situationen beachten, Emotionen nachfühlen und erfragen, sich soziales Wissen über die spezifische Kultur, die Gewohnheiten, Normen und Regeln der involvierten Individuen verschaffen.

## Visionen und Zielsetzung

Strategien werden oft nur als Antwort auf bestehende Problemzustände erarbeitet. Doch die Frage, was das Unternehmen eines Tages erreichen möchte kann nur in der Zukunft gelöst werden. Dazu ist es erforderlich, sich von den gegenwärtigen Problemen zu lösen und auf den gewünschten Idealzustand auszurichten. Wenn eine Vision der Ausgangspunkt der Strategie ist, sind die Ergebnisse zukunftsorientiert und innovativ. Die Vision ist vage, eine Art Traum. Ziele sind präzise und konkret. Ziele wie Marktanteile, Produkte, Verkaufsziffern, Ertrags- und Kostenziele gestalten die Leistung des Unternehmens.



Die Vision enthält keine quantifizierbaren Zahlen, sondern beinhaltet ein Grobkonzept auf dem die Planung und Zielbestimmung aufbaut. Setzt eine Führungskraft dem Team und einzelnen Mitarbeitern konkrete Ziele, wird die Zielerreichung wahrscheinlicher und mess- sowie kontrollierbar. Kennt die Führungskraft ihre Vision, trägt sie diese als inneres Bild der Zukunft wie eine starke Kraft in sich. Die Vision entwickelt eine kraftvolle Energie und ist Hoffnung und Verpflichtung zugleich. Wenn eine Führungskraft die Mitarbeiter an ihre Grenzen führen und deren emotionalen Energien wecken will, braucht sie eine Vision, zumindest eine Vision vom Führen. Eine Vision darüber, Mitarbeiter zu inspirieren und sie aus ihrem alltäglichen selbst in ihr besseres Selbst zu heben.