

Führungspersönlichkeit

Erfolgreich durch Erfahrung

Wie überall, finden Sie auch im Management, die Sunnyboys, Blender und Schwätzer und daneben – Gott sei Dank – die leisen aber effektiven Macher, die ihr Unternehmen zum Erfolg führen. Kurt Krieger, Ex-TopManager, Erfolgsautor und Führungskräftetrainer zeigt Ihnen in diesem Beitrag, dass gutes Management keine schlechten Ergebnisse erzielen kann.

Es gibt sie und es gibt sie immer wieder auch in den höchsten Positionen, die Blender, die Schwätzer, die Sunnyboys, die mit ihrem stark ausgeprägten Charisma den Weg nach oben geschafft haben. Sie überstrahlen mit ihrer Aura andere, viel fähigere Manager. Sie sind Hasardeure, gefährlich in jeder Beziehung, gefährlich für ihr Umfeld, gefährlich für das Unternehmen und den Unternehmenserfolg. Oft sind es die, die über Leichen gehen. Je nach Größe des Unternehmens oder des Verantwortungsbereichs setzen sie Milliarden in den Sand. Sie haben eine so starke Persönlichkeit, dass sie selbst bei Misserfolgen noch auf Vorgesetzte oder Aufsichtsräte überzeugend wirken oder es sogar geschafft haben, diese zu ihren Marionetten zu machen. Sie sind echt starke Führer! Aber wo führen sie hin? Mit einer Persönlichkeitsstärke, die jede Fehlentscheidung durchsetzbar macht, potenzieren sich ihre Möglichkeiten gut funktionierende Unternehmen gegen die Wand zu fahren.

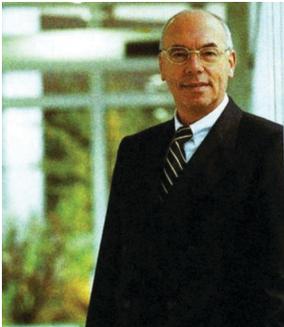
Anders sind die stillen Macher, die sich nicht so sehr ins Rampenlicht der Öffentlichkeit stellen, deren starkes Ego auch Kritik verträgt und die sich Schritt für Schritt jede Stufe der Karriereleiter erkämpft haben. Sie sind es, die viele Unternehmen zum Erfolg führen. Sie kokettieren nicht mit ihrem Konterfei auf dem Titelblatt eines Wirtschaftsmagazins, sie überzeugen mit dem Bilanzergebnis im Geschäftsbericht. Sie jammern nicht öffentlich über eine zu hohe Arbeitsbelastung, sie konzentrieren sich auf ihre Aufgaben und arbeiten unermüdlich an ihrer Perfektionierung im Sinne von Effektivität und Effizienz. Das Auftreten in der Öffentlichkeit ist zweitrangig, das Eintreten für hervorragende Resultate steht im Vordergrund. Ihr Erfolg macht ihnen keinen Stress. Sie fühlen sich auch abends nicht ausgebrannt sondern ihr Zeitmanagement hält sie fit für Aktivitäten mit Familie und Freunden.

Was zeichnet nun den echten Macher aus? Zu seinen „Auszeichnungen“ zählen unter anderem eine tiefgründige Sachkenntnis; klare, durchdachte, realistische Zielvorstellungen; der Geschäftserfolg steht vor dem persönlichen Erfolg; der starke Wille besser zu sein; Unbeirrtheit in der Verfolgung der Ziele; Konsequenz; totaler Einsatz; Durchsetzungskraft, Entscheidungskraft; Zuverlässigkeit, Disziplin; Ehrlichkeit; Begeisterung und nicht zuletzt gute Manieren.

FÜHRUNGS AUTORITÄT WIRD VON SELBSTSICHEREN FÜHRUNGSKRÄFTEN AUSGESTRAHLT

Selbstsicher können nur Führungskräfte sein, die eine klare Vorstellung darüber haben, was sie wollen. Sie haben nämlich konkrete Ziele vor Augen und wissen genau, wie sie in ihrem Bereich zu agieren haben, damit eine höchstmögliche Beeinflussung des Unternehmensergebnisses erzielt wird. Sie sind dann auch ohne weiteres in der Lage, klar und sicher Ziele für ihre Mitarbeiter vorzugeben. Immer wieder kann festgestellt werden, dass Führungskräfte, die nicht genau wissen was sie wollen, ins Schwimmen geraten und in solchen Situationen entscheidungsunsicher oder –unfähig sind. Souveräne Sicherheit strahlen dagegen die Manager aus, die ein klares Ziel haben. Nur sie können überzeugend argumentieren. Bei den Handlungen einer Führungskraft spürt man Großmut, Kühnheit, Ernst und Kraft. Verächtlich macht sich, wer als launisch, leichtfertig, feige und entschlosslos gilt. Nichts verschafft einer Führungskraft so großes Ansehen, wie bedeutende Unternehmungen und außergewöhnliche Beispiele.

Wer Führungsautorität haben will, muss auch wie eine Führungskraft aussehen! Das beginnt bei der Körperhaltung und erstreckt sich auf die angemessene Kleidung. Eine Führungskraft sitzt und geht aufrecht, nicht wie ein geprügelter Hund. Aufrechtes Gehen strahlt Sicherheit aus, gebeugte Haltung Ängstlichkeit. Die Führungskraft hat einen kräftigen Händedruck, ohne die Hand des Gegenübers zu zerquetschen. Das Hinreichen einer schlaffen Hand, lässt auch auf eine schlaffe Führungskraft schließen.



Kurt Krieger ist freier Unternehmensberater und hat in diversen Unternehmen alle Hierarchiestufen, vom Lehrling bis zum Vorstands- und Aufsichtsratsvorsitzenden durchschritten. Mit seiner Gesellschaft gewann er drei Mal den von „Capital“ ausgeschrieben Preis für Versicherungen. Sein neues Buch „Karrierebegleiter“ ist bei Top-Managern bereits ein begehrter Leitfadens für eine erfolgreiche Unternehmensführung.

WER MITARBEITER ZUM ERFOLG FÜHREN WILL,
MUSS EMOTIONEN PRODUZIEREN!



Genauso wichtig wie durch das äußerliche Aussehen wird der erste Eindruck durch den Sympathiefaktor beeinflusst. Sympathie wird zu allererst durch den Gesichtsausdruck erzeugt. Dem miesgrämig dreinblickenden Zeitgenossen mit hinuntergezogenen Mundwinkeln wird weniger Sympathie begegnen als dem freundlich Lächelnden.

Die Sicherheit im Auftreten darf als weiterer Faktor, der den ersten Eindruck stark beeinflusst, nicht vernachlässigt werden. Nicht zu schüchtern und nicht zu forsch heißt die Devise. Die Glücklichen, denen gutes Benehmen, angemessene Dresscodes und Bildung schon vom Elternhaus mitgegeben wurden, können bei geschäftlichen Begegnungen locker die Gelassenheit an den Tag legen, die ein sicheres Auftreten ausmacht. Nicht umsonst stammen fast achtzig Prozent der Mitglieder in deutschen Vorständen aus gehobenen Verhältnissen. Ungeübte, denen die Sicherheit nicht im Blut liegt, müssen sich bewusst mit den Sicherheit ausstrahlenden Faktoren auseinandersetzen. Für sie gibt es Chancengleichheit erst, wenn sie die Nachteile der kleinbürgerlichen Geburt durch ernsthaftes Anlernen fehlender Eigenschaften ausgeglichen haben. Nicht zuletzt geben Karriere-Bücher hierzu wichtige Hinweise.

Die Qualifikation einer Führungskraft zeigt sich wesentlich in ihrer Durchsetzungsfähigkeit. Durchsetzungswille und Durchsetzungskraft lassen sich bei Mitarbeitern nur gut umsetzen, wenn Argumente nicht mit nüchternen Worten übermittelt werden, sondern angemessen emotional: Begeisterung reißt mit, Niedergeschlagenheit und Resignation stecken an, Sympathie weckt Sympathie. Emotionen wirken meist stärker als Argumente. Wer diese Wirkung erfahren hat, versucht vor wichtigen Gesprächen und Vorträgen die passende Emotion bei sich zu produzieren! Der Erfolg aller großen Dialektiker beruht auf dieser Strategie.

WER MITARBEITER ZUM ERFOLG FÜHREN WILL, MUSS EMOTIONEN PRODUZIEREN!

Eine echte Führungspersönlichkeit demonstriert ihre Souveränität nicht mit Überheblichkeit, sondern mit einer natürlichen Freundlichkeit gegenüber jedermann. Nicht überheblich sein und freundlich sein führt zu einer entspannten Gelassenheit, die hilft, Stress-Situationen zu vermeiden. Gelassenheit bedeutet auch, sich selbst nicht so wichtig zu nehmen. Auch die beste Führungskraft kann ersetzt werden. Die meisten, die das nicht geglaubt haben, liegen auf dem Friedhof. Der gute Manager ist souverän. Er muss sich nicht mit vordergründigen Maßnahmen unersetzlich machen. Im Gegenteil, er sorgt dafür, dass der Betrieb auch ohne ihn für längere Zeit weiterlaufen kann und er sorgt bei entsprechendem Alter rechtzeitig für einen Nachfolger. Er zeigt die Stärke, unverständliche Zusammenhänge immer nachzufragen und Wissenslücken preiszugeben. Diese schließen sich damit schneller als bei jemand, der glaubt mit Wissenslücken Schwächen zu offenbaren. Nachfragen erhöht den Wissensstand, auch das Nachfragen bei Mitarbeitern oder auch bei Auszubildenden, wenn es um Gebiete geht, auf denen sie versierter sind. Die strebsame Führungskraft lernt ein Leben lang. Der erste Blick geht nach oben, zu den höher stehenden Führungskräften. Von diesen gibt es viel zu lernen, wenn es oft auch lediglich Erkenntnisse darüber sind, wie man es nicht machen sollte.

Je mehr Informationen eine Führungskraft hat und je mehr sie die Zusammenhänge versteht, desto realistischer wird ihre Sicht der Dinge. Ohne umfassende Informationen und Kenntnis der Zusammenhänge neigen Führungskräfte dazu, sich Situationen zurechtzulegen oder zu -denken. Bei einer richtigen Entscheidung heißt es: Man muss die Dinge so sehen wie sie sind!

Wenn ein Mitarbeiter schlechte Arbeit leistet, leistet er schlechte Arbeit und nichts anderes. Schönreden bringt nichts. Wenn das Jahresergebnis der Gesellschaft unter dem Marktdurchschnitt liegt, muss alles daran gesetzt werden, im nächsten Jahr bessere Ergebnisse zu erzeugen. Lange nach fadenscheinigen Rechtfertigungen zu suchen lenkt in die falsche Richtung. Wer etwas zu vertuschen sucht, gerät in Stress.

TOP-FÜHRUNGSKRÄFTE HABEN VON
IHREN VORGESETZTEN GELERNT. VON DEN
FÄHIGEN, WIE MAN ES MACHT UND VON DEN
UNFÄHIGEN, WIE MAN ES NICHT MACHT



Die Fachqualifikation kann eine hervorragende Führungsvoraussetzung sein. Leider wird sie bei der Besetzung von Führungspositionen überbewertet. Eine qualifizierte Fachkraft ohne Führungserfolg und Biss wird nie eine akzeptable Führungskraft werden. Nicht nur, aber besonders oft, bei beförderten qualifizierten Fachkräften erkennt man, dass sich das Peter-Prinzip verwirklicht (jeder steigt so lange auf, bis er die Stufe seiner Unfähigkeit erreicht hat). Fachkräfte erreichen die Stufe ihrer Unfähigkeit häufig schon bei ihrer ersten Beförderung. Sie neigen dazu, das, was zur Beförderung geführt hat, entweder so weiter zu betreiben oder zu verbessern. Das ist die sichersten Methode, in der neuen Funktion alles falsch zu machen. Vielen fehlt der Biss. Erfolg ist erlernbar, Biss muss man in sich haben.

Warum lässt sich das kaum ändern? Zum größten Teil liegt das an mangelhaften Schulungsmöglichkeiten wegen unqualifiziertem Schulungspersonal. Führungskräfte, die führen können, praktizieren Führung. Sie stehen nicht als Schulungspersonal zur Verfügung. Schulungskräfte, die nicht wirklich führen können, schulen. Amateure schicken ihre Mitarbeiter zu ungeeigneten Schulungen, weil sie es selbst nicht besser wissen. Qualifizierten Führungskräften fehlt die Zeit, die wenigen qualifizierten Schulungsangebote ausfindig zu machen. Damit potenziert sich das naturgegebene Unvermögen. Ein Teufelskreis, der kaum durchbrochen werden kann.

Und ganz bestimmt helfen nicht die „Sie können alles erreichen“-Seminare von hochverdienenden Seminar-Gurus. Diese Seminare eignen sich mehr zur Stimmungsmache für Außendienstmitarbeiter, nicht für Führungskräfte. Der Pförtner wird nicht zum Vorstandsvorsitzenden, auch wenn er nach einem Barfußlauf über glühende Kohlen daran glaubt!

Wenn es aber an der Führungskräfteausbildung mangelt, wie haben dann die guten Führungskräfte ihre Fähigkeiten erworben? Sie haben von ihren Vorgesetzten gelernt. Von den fähigen wie man es macht und von den unfähigen wie man es nicht macht. Auch aus den Fehlern Anderer wird man klug, sofern man diese analysiert und aus der Analyse Erfahrung schöpft. Die weitere Wissensquelle heißt eigene Erfahrung, sich selbst bei seinen Führungsmaßnahmen und die Reaktion der Mitarbeiter beobachten. Da Erfahrung nicht in der Ausbildung erworben wird, befinden sich die besten Führungskräfte regelmäßig in einem schon reifen Alter. Vor allem zeigen sie ein permanentes Interesse an Führungsthemen und lesen geeignete Literatur, wobei sie es gut verstehen aus der Masse der laufend veröffentlichten Führungs- und Managementliteratur den zu häufig produzierten Mist auszusortieren. Sie springen nicht auf jede Modeerscheinung sondern konzentrieren sich auf fundiertes und Erfolg versprechendes Wissen.

IMPRESSUM

MEDIENINHABER UND HERAUSGEBER: INSIGHT VERANSTALTUNGS- UND BERATUNGS-GES.M.B.H, HAUPTSTRASSE 51 B, 3411 KLOSTERNEUBURG WEIDLING, TEL. 02243/38 292

TECHNOKONTAKTE VERANSTALTUNGS-GMBH, 1010 WIEN, GONZAGAGASSE 1/22A, TEL.: 01/ 533 04 66-0, FAX: DW 13, E-MAIL: INFO@TECHNOKONTAKTE.AT INTERNET: WWW.TECHNOKONTAKTE.AT

GESCHÄFTSFÜHRUNG UND CHEFREDAKTION: DR. HARALD THURNHER

GASTAUTOREN DIESER AUSGABE: MAG. MICHAEL BINDER, NIKOLAUS B. ENKELMANN, CHRISTIAN FREILINGER, DIPL.PSYCH. CHRISTIAN HOHLWECK, KURT KRIEGER, DR. CORNELIA TOPF, GERHARD KUCERA,

LAYOUT: SYLVIA PISKULA **FOTOS:** PETRA SPIOLA, HERSTELLER, **ANZEIGEN:** MAG. CHRISTINE BAIER

ABONNEMENT: PIA HAUSER, **DRUCK:** ELBEMÜHL UND TUSCH, **ERSCHEINUNGSORT:** WIEN,

ERSCHEINUNGSWEISE: VIERTELJÄHRLICH, **ABONNEMENTPREIS:** INLAND: 24 EURO /JAHR, AUSLAND: 30 EURO /JAHR, **DRUCKAUFLAGE:** 10.000 STÜCK

REDAKTIONELLE ZIELSETZUNG: DARSTELLUNG VON WEGEN UND MÖGLICHKEITEN, DIE ZUM PERSÖNLICHEN ERFOLG BEZIEHUNGSWEISE ZUM WIRTSCHAFTLICHEN ERFOLG VON UNTERNEHMEN FÜHREN, PRÄSENTATION INNOVATIVER BEST-PRACTICE-MODELLE VON TOP-UNTERNEHMEN, BERICHTERSTATTUNG ÜBER AKTIVITÄTEN UND VERANSTALTUNGEN VON TECHNOKONTAKTE, FÖRDERUNG DES NETWORKING IM UNTERNEHMENSBEREICH