

Innovative Führung

Was heißt Leadership?

Warum hat neben dem deutschen Wort Führung auch der englische Ausdruck Leadership Eingang in unsere Sprache gefunden? Welchen Unterschied es zwischen den beiden Begriffen gibt und was zu Leadership gehört, erfahren Sie in diesem Beitrag von den beiden Managementexperten Werner Berger und Angelika Rinner, die in der Schweiz zu den erfolgreichsten Trainern für Führung und Verkauf zählen.

Es ist der Unterschied, der sich auch zwischen „Führungskraft“ und „Leader“ widerspiegelt: „Führungskraft“ bezeichnet ganz sachlich eine Funktion, die eine Person in einem Unternehmen oder einer Organisation einnimmt. Sie taucht in einem Organigramm-Kästchen als Leiter/in eines Teams auf. Ob sie diese Aufgabe gut oder weniger gut erfüllt, darüber wird nichts ausgesagt. Als „Leader“ bezeichnet man einen Vorgesetzten oder eine Vorgesetzte nur dann, wenn er oder sie seine Funktion so vorbildlich, zielführend und mit einer solchen Ausstrahlung wahrnimmt, dass die Teammitglieder gerne folgen. Ein Leader ist nicht nur eine Führungsperson, sondern eine Führungspersönlichkeit. Entsprechend bedeutet Leadership, eine Führungsposition mit Zielstrebigkeit, Offenheit und Entscheidungsfreude erfolgreich auszufüllen.



Angelika Rinner und Werner Berger leiten die in der Schweiz domizilierte Werner Berger & Partner AG. Angelika Rinner ist Diplom-Psychologin mit dem Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie. Werner Berger hat viele Jahre in Führungspositionen im In- und Ausland gearbeitet und gibt nun seit über 14 Jahren sein Know-how mit Begeisterung weiter.
www.wernerberger.com

WAS BRAUCHT ES ZU EINEM GUTEN LEADER?

Ein Leader zeichnet sich zum einen durch seine Führungskompetenz aus, zum anderen durch seine innere Haltung. Beginnen wir mit der inneren Haltung. Sie ist geprägt von Ehrlichkeit, Integrität, Wertschätzung gegenüber den Mitmenschen und einem hohen Willen zur Leistung. Ein Leader kommuniziert klar und offen. Er lässt Menschen um sich herum zu, die anders denken als er und begegnet ihnen mit Respekt. Er ist bereit, immer wieder einen Extra-Schritt für seine Mitarbeitenden und für sein Unternehmen zu gehen – und dies tut er mit Begeisterung. Begeisterung, die ihm anzusehen ist und die sich auf seine Teammitglieder überträgt. Denn nur mit Begeisterung lässt sich dauerhaft Höchstleistung erbringen. Als Führungskraft sollten Sie sich auch bewusst sein, dass Sie für Ihre MitarbeiterInnen ein Vorbild sind. Sie können und sollten von Ihren MitarbeiterInnen nichts verlangen, wozu Sie selbst nicht bereit sind.

Nun zur Führungskompetenz. Ein Leader braucht die Fähigkeit, vier Wirkungsfelder im Griff zu haben. Dazu gehören

- Teammanagement (Kommunikation, Führungsstile, Führungsprozesse, Mitarbeiterbeurteilungsprozesse, Mitarbeiterentwicklung, Konfliktmanagement);
- Projektmanagement (Risikomanagement, Planungsprozesse, Ressourcenmanagement);
- Organisationsmanagement (Umsetzung im Sinne der strategischen Ziele des Unternehmens, Zu-

sammenarbeit mit anderen Bereichen) und

- Selbstmanagement (Arbeitstechnik, Work-Life-Balance, Zeitmanagement, Ernährung, Stressmanagement).

RICHTIGE AUFGABE FÜR RICHTIGEN MITARBEITER

Das Teammanagement beginnt mit der Zuweisung der richtigen Aufgaben an die richtigen Mitarbeitenden entsprechend ihren Fähigkeiten. In der heutigen Arbeitswelt mit häufig wechselnden Anforderungen ist dies keine einmalige Aufgabe, sondern ein Prozess, der immer wieder der Überprüfung bedarf. Wenn neue Mitglieder ins Team kommen, gilt es, diese schnellstmöglich zu integrieren, so dass das Gesamtteam weiterhin erfolgreich funktioniert. Neben den individuellen Stärken und Schwächen der Mitarbeitenden gilt es auch ihre unterschiedlichen Bedürfnisse und Verhaltensweisen auszubalancieren, damit das Team harmonisch miteinander funktionieren kann. Und falls es trotz allem einmal zu einem Konflikt kommt, ist es Aufgabe der Führungskraft, dies frühzeitig zu erkennen und im Sinne der gemeinsamen Zielerreichung mit den Betroffenen anzugehen.

Teammanagement umfasst des Weiteren die Zielvereinbarungs- und Beurteilungsgespräche mit den Mitarbeitenden und damit auch die Förderung der persönlichen Weiterentwicklung jedes Teammitglieds. Jeden Mitarbeitenden so zu führen, dass er seine persönliche Bestleistung geben kann und will, ihm genau die Unterstützung zukommen zu lassen, die er braucht, das ist die tägliche Herausforderung des Teammanagements.

LEADER SIND IN PROJEKTE INVOLVIERT

Das Projektmanagement ist eine Aufgabe, mit der sich die meisten Führungskräfte heutzutage konfrontiert sehen. Längst ist es nicht mehr allein in den Händen hauptberuflicher Projektmanager. Kaum eine Führungskraft ist nicht in ein Projekt involviert, sei es als Verantwortlicher für ein Teilprojekt oder einfach durch die Tatsache, dass Mitarbeitende des eigenen Teams zeitweise für Projektarbeit abgezogen werden. Die damit verbundenen Anforderungen an Aufgabenkoordination, Kommunikation und Zeitmanagement sind herausfordernd.

EINE FÜHRUNGSKRAFT, DIE NICHT LACHEN KANN,
SOLLTE IHREN JOB AN DEN NAGEL HÄNGEN
(REINHARD K. SPRENGER)



Organisationsmanagement bedeutet, dass ein Leader nicht nur auf seinen eigenen „Garten“, sprich sein eigenes Team und dessen Aufgabenfeld schauen darf. Ein Leader hat auch im Blick, was links und rechts davon geschieht. Das heisst, er ist sich bewusst, dass die Arbeit seiner Mitarbeitenden teilweise von der Vorarbeit anderer Teams abhängt und ihrerseits wiederum eine Auswirkung auf die Arbeit anderer Unternehmensbereiche hat. Aus diesem Grund überlegt er sich gut, was es braucht, damit die Schnittstellen reibungslos funktionieren und das Unternehmen als Ganzes sein Ziel erreichen kann. Daneben beinhaltet Organisationsmanagement, dass der Leader Vision und strategische Ziele seines Unternehmens so gut versteht, dass er ihren Sinn an seine Mitarbeitenden weitergeben kann. So können sie zusammen mit allen anderen Kolleginnen und Kollegen ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten.

Und nun zum Selbstmanagement. Es beinhaltet das Setzen von Prioritäten in der eigenen Tätigkeit und die Fähigkeit zu delegieren, den sorgfältigen Umgang mit der eigenen Arbeitszeit sowie das Erhalten der eigenen Leistungsfähigkeit durch ausreichende Freizeit und Urlaub, also die eigene Arbeitstechnik, gutes Zeitmanagement, die Work-Life-Balance – ganz generell das persönliche Wohlergehen. Warum gehört dieser Bereich zum Leadership? Weil nur jemand, der gesund und ausgeglichen ist, auf Dauer den Anforderungen der Führung gewachsen ist. Kommt das eigene Befinden des Chefs oder der Chefin zu kurz, wirkt sich das über kurz oder lang auch auf die Mitarbeitenden aus.

WELCHEN EFFEKT HAT LEADERSHIP?

Das Pendant zum Leadership auf Mitarbeiterseite ist das Followership. Das bedeutet: Ein Leader hat nicht einfach Mitarbeitende. Er hat die Chance, „Followers“ zu bekommen, Menschen, die ihm vertrauen und im Rahmen des gemeinsamen Teamziels folgen. Sie machen nicht nur ihren Job, sondern folgen dem Vorbild des Leaders und sind wie er bereit, den Extraschritt für das Team, die Kunden und das Unternehmen zu gehen. Sie denken selbstverantwortlich mit und handeln eigeninitiativ. Mit einem Follower-Team werden Aufgaben effizienter und effektiver erledigt, Ziele schneller erreicht, Risiken früher erkannt – und alle haben mehr Spass an der Zusammenarbeit.

TIPPS FÜR LEADER

- **Erwarten Sie von Ihren Mitarbeitenden nichts, was Sie nicht selbst bereit sind zu tun.** Dies ist das wichtigste Kriterium, das ein Vorbild erfüllt.
- **Interessieren Sie sich für Ihre Mitarbeitenden und deren Arbeit.** Auf diese Art wird Wertschätzung am deutlichsten spürbar.
- **Passen Sie Ihren Führungsstil individuell auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden und die jeweilige Situation an.** So schaffen Sie das Umfeld, in dem jeder seine persönliche Bestleistung bringen kann.
- **Geben Sie Informationen offen an Ihre Mitarbeitenden weiter.** Sollten Sie verpflichtet sein, über etwas Stillschweigen zu bewahren, dann kommunizieren Sie diese Verpflichtung – damit sichern Sie sich das Verständnis Ihrer Mitarbeitenden und bleiben glaubwürdig.
- **Haben Sie den Mut, Entscheidungen zu treffen – auch wenn sie unangenehm sein können.** Schlimmer als eine falsche Entscheidung zu treffen, ist keine Entscheidung zu treffen.
- **Erläutern Sie Ihren Mitarbeitenden den Sinn eines Auftrags oder einer Veränderung.** Verständnis für den Sinn der Sache ist die notwendige Basis für Akzeptanz und engagiertes Handeln.
- **Hören Sie zu, wenn einer Ihrer Mitarbeitenden mit einer Information zu Ihnen kommt – auch wenn Sie die Nachricht lieber nicht hören würden.** So können Risiken oder Fehler frühzeitig erkannt und etwas dagegen unternommen werden.
- **Geben Sie Handlungsspielraum und akzeptieren Sie, dass Ihre Mitarbeitenden einen anderen Weg zum Ziel gehen als Sie gegangen wären.** Dies ist die Grundlage für Innovation und eine lernende Organisation.
- **Tragen Sie Sorge für Ihr persönliches Wohlergehen, um den Menschen in Ihrem Umfeld ausgeglichen, geduldig und mit einer positiven Grundhaltung begegnen zu können.**
- **Sorgen Sie für eine kreative Unruhe in Ihrem Team, für Bewegung, die bewegt.** Zu starkes Streben nach Stabilität führt zu Stillstand.



Buchtipp:
Werner Berger,
Angelika Rinner,
**Best Leader - Das
Führungshandbuch.**
Orell Füssli Verlag
AG, 2008