

HERO MAGAZINE

Mitarbeiter
emotional begeistern
und Widerstände
nutzen

Marc Ubben | 46

DIE AKTIE »ICH«

Karin Köhler | 28

**KLARE SICHT –
VOLLE FAHRT VORRAUS**

Yvonne Bartl | 66

**MACHT.
FÜHRUNG.
SINN.**

Cristian Hofmann

Seite 6



MACHT. FÜHRUNG. SINN.



Macht, Kontrolle, Entscheidungsgewalt: Wenn dies das Vokabular ist, mit dem Sie Leadership definieren, dann setzen Sie sich erst einmal hin – und denken gründlich über folgende Begriffe nach: Augenhöhe, Partizipation, Eigenverantwortung, Authentizität, Wertschätzung und Vertrauen. Und schon sind Sie auf bestem Wege, die Zufriedenheit in Ihrem Unternehmen und Ihr eigenes Ansehen zu steigern.



»Als Chef hast du mehr Leichen im Keller als ein Krematorium.« Starten wir doch den Versuch, mehr Licht ins Dunkel zeitgemäßer Führung zu bringen mit diesem Zitat von Bernd Stromberg. Stromberg? Die Hauptfigur in der gleichnamigen, mehrfach preisgekrönten Comedy-Serie im deutschen Privatfernsehen, gespielt vom brillanten Christoph Maria Herbst. Stromberg ist Leiter der Abteilung ‚Schadensregulierung M-Z‘ einer fiktiven Versicherungsgesellschaft. Eine Führungsperson weder alter noch neuer, sondern vielmehr gar keiner Schule – einer, der vom Umfeld gehasst und nur von sich selbst geliebt wird. Stromberg ‚zeichnet sich aus‘ durch seine despektierliche, sexistische, parteiische und egoistische Art. Er lässt kein Fettnäpfchen aus, keinen Spruch ungeklopft.

Als Unternehmensberater und Executive Coach für Leadership Excellence und Ansehenssteigerung begegnen mir Situationen wie in dieser Serie auf Schritt und Tritt. Wenn auch bestimmt nicht in dieser überspitzten Form. Überall, wo Menschen zusammenarbeiten, Veränderungen anstehen und Innovation entsteht, gibt es Reibungskonflikte und unterschwellige Positionskämpfe. Ob bei Stromberg wohl noch was zu retten wäre?

Trotzdem können wir von Stromberg ohne Zweifel einiges lernen: Vor allem, wie man es in einer Führungsfunktion nicht machen sollte und dadurch eben auch, wie man stattdessen das eigene Ansehen beim Umfeld steigern kann. Deshalb begleiten uns geistige Ergüsse der nicht vorhandenen Stromberg’schen Führungsqualitäten durch diesen Text.

Boss, kommen Sie mal runter!

Beauftragen, kontrollieren, bewerten, belohnen, befördern oder eben sublim bestrafen, gar beleidigen: Absoluter Gehorsam, die Unterordnung unter den Willen einer Autorität – Führungsstile dieser Art sind passé. Auch wenn es manche bestimmt nicht gerne hören möchten. Kann sein, dass die Welt, insbesondere die Berufswelt, damit in grauer Vorzeit ganz ordentlich funktionierte und man dank entsprechender ‚Ich befehle, du machst‘-Mentalität in einem Betrieb gewisse Fortschritte und Effizienz erzielen konnte. Heute gilt: Boss, kommen Sie mal runter! Und zwar auf Augenhöhe mit der Belegschaft, die zu an hundertprozentige Wahrscheinlichkeit grenzend a) aus Menschen besteht und b) aus solchen, die eben auch auf Augenhöhe wahrgenommen und respektiert werden wollen.

Entspannen Sie sich, liebe Frau Chefin, lieber Herr Chef – das ist nicht das Ende Ihrer Autorität. Ganz im Gegenteil, es ist erst der Anfang.

»Für Muttermal und Büro gilt: Veränderung ist kein gutes Zeichen.« Sie ahnen, wer solche Weisheiten absondert. Nein, Herr Abteilungsleiter Stromberg, die Zeiten ändern sich definitiv. Falls Sie als grossspurige Führungsperson keine Widerrede dulden und Ihren forschen, kompromisslosen Befehlston beibehalten möchten, dann gehen Sie doch als Drillmeister zur Fremdenlegion oder werden Sie russische Eiskunstlauftrainerin.

Fakt ist: Tiefgreifende gesellschaftliche Strukturveränderungen der letzten Jahrzehnte beeinflussen auch das Verständnis der Führungsaufgaben. So sind heute übergreifende Kooperationen statt starre Hierarchien gefragt. Nein, die heutigen Arbeitnehmenden sind nicht ein verweichlichter, unbelastbarer Haufen, der sich nichts sagen lässt. Entscheidend ist vielmehr die Art und Weise, wie die Menschen heute angesprochen und involviert werden wollen und sollten. In meiner Arbeit mit Führungskräften möchte ich die Erkenntnis gestalten, dass Menschen leistungsbereiter, motivierter und kreativer sind, wenn man sie in die Prozesse einbezieht und sie sich einbringen können. Sinnsysteme gestalten. Vertrauen finden. Autonomie erzeugen. Selbstvertrauen steigern. Höchstleistung erzielen. Eine authentische, transparente Kommunikation versetzt dabei die Mitarbeitenden in die Lage, selber mitzudenken und einen Teil der Verantwortung zu tragen, was wiederum die Führungsriege entstresst resp. entlastet.

Mit ihren vielfältigen Möglichkeiten, Transparenz zu schaffen, hat auch die Digitalisierung den Veränderungsprozess hin zu Partizipation und Mitbestimmung nochmals drastisch beschleunigt. So sind die Grenzen zwischen Führenden und Geführten für Aussenstehende heute oft nicht mehr klar erkennbar. Dementsprechend ist ‚Führen auf Augenhöhe‘ kein klassisches Führungsinstrument, sondern eine grundlegende Frage der persönlichen Haltung und des eigenen Menschenbilds. Stromberg würde natürlich widersprechen: »Richtige Helden sind immer alleine. So wie Tarzan. Der macht auch nicht erst ’nen Arbeitskreis und greift dann an die Liane.« Nun gut.

Führung führt über Ihr Ansehen

Ob Chef eines Zweimannbetriebs oder CEO eines Grossunternehmens: Sobald zwei oder mehr Menschen miteinander arbeiten, kommt die Frage nach Hierarchie und damit nach Führung auf. Es geht um Vertrauen und Verantwortung und von Beginn an auch um Respekt, den man heute kaum mehr einfach bloss aufgrund seiner Führungsposition bekommt. Respekt muss erst verdient werden. Und der findet – das leuchtet ein – im Optimalfall wechselseitig statt. Oft tritt er erst zutage, wenn man ihn ebenfalls entgegenbringt. Respekt als Form von Wertschätzung und Aufmerksamkeit. Und was genau soll man denn an Ihnen respektieren, wenn nicht Ihre Führungsfunktion? Eine zentrale Frage.

Die Position eines Topmanagers ist untrennbar mit seiner Persönlichkeit verbunden. Je grösser die Führungsverantwortung, desto elementarer sein Standing; sein Ansehen.

Das eigene Ansehen wird unter anderem definiert durch Leistung, Verhalten und Werte, die man vertritt. Für Niels Van Quaquebeke, Professor für Leadership and Organizational Behavior an der Kühne Logistics Universität in Hamburg, gehören zu den Werten eben auch die Unwerte. »Ich stehe nicht für Leistung um jeden Preis, das ist mein Unwert«, sagte Van Quaquebeke einmal in einem Interview mit der FAZ. »Mit Unwerten gebe ich Ziele vor, die ich verhindern will. Ich räume ein, dass ich nicht jeden Tag perfekt zu meinen Mitarbeitern sein kann oder will. Aber ich kann jeden Tag versuchen, sie nicht zu verletzen.« Womit wir wieder bei der Augenhöhe wären, die Leuten – wie dem bereits mehrfach zitierten Bernd Stromberg – offensichtlich Mühe bereitet: »Nett gewinnt keinen Krieg, das ist Fakt. Wenn du mit ’nem Lächeln in die Schlacht ziehst und der andere mit ’ner Wumme, ist doch klar, wer gewinnt.« Was aber, wenn der Mitarbeitende Vertrauen, Verantwortung, Partizipation und jenen Respekt vermittelt bekommt, den Sie als Führungskraft auch von ihm erwarten? Dann haben Sie die Basis für jede fruchtbare Zusammenarbeit. So kann High Performance entstehen.

Machen Sie sich ein Bild von sich!

Mal ehrlich: Wem geht es manchmal nicht auch so wie Stromberg: »Ich hab‘ überhaupt kein Problem mit Autoritäten, ich kann’s nur nicht haben, wenn mir einer sagt, was ich zu tun und zu lassen hab‘.« Woher diese Einstellung wohl kommt? Woher kommt das bei Ihnen aus Ihrer Sicht? Haben Sie sich schon einmal überlegt, welche Persönlichkeiten und Prinzipien Ihre Auffassungen von Autorität und Führung geprägt haben? Wie sieht Ihre persönliche Autoritätsbiografie aus? Ihre Mitarbeitenden würde das wohl interessieren. Nicht zuletzt, um Sie besser verstehen und einordnen zu können, was wiederum für mehr Sicherheit in Ihrem Arbeitsumfeld sorgt. Denn heute stellt Sie Ihre Belegschaft als Führungskraft auf den Prüfstand: Führung ist stets ein gemeinschaftlicher Prozess. Eine Beziehungsgestaltung, welche für die Mitarbeitenden Voraussetzung ist, um freiwillig zu folgen. Was wiederum die folgende Stromberg’schen These in sich zusammenstürzen lässt: »Büro ist wie ’ne Tube Senf, wo du unten drücken musst, damit oben was rauskommt.«

Ihr Selbstbild sollte nicht allzu stark von jenem abweichen, das Ihr Umfeld von Ihnen hat. Wenn Sie sich selbst spiegelbildlich als ein

von Leonardo da Vinci gemaltes Gesamtkunstwerk betrachten, man Sie aber hinter vorgehaltener Hand eher als rudimentäres Strichmännchen wahrnimmt, dann stimmt wohl etwas nicht. Trotz Führungsposition: Sie müssen keineswegs als Panzer der Marke Alphonse über den täglichen Arbeitswahnsinn hinwegrollen. Wesentlich besser wäre es, man würde Sie als natürlich und sozialkompetent einstufen. Denn Vorgesetzte haben es leichter, wenn das Image stimmt. »Die Stärkung der interpersonellen Kompetenz in der Führungsriege ist Imagefaktor Nummer eins – aber leider eine Fähigkeit, die vielen Managern immer noch fehlt«, lässt sich Theo Wehner, Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der ETH Zürich, in der ‚Wirtschaftswoche‘ zitieren.

Sozialkompetenz trägt also einen wesentlichen Teil zum vom Umfeld aufgebauten Fremdbild bei und muss strategisch entwickelt, positioniert und gepflegt werden. Ein Schlüsselfaktor, um noch erfolgreicher zu werden und zu bleiben. Wer Überzeugungskraft und Charisma ausstrahlt und im Management Team als ‚One Voice‘ wirkt, braucht zur Durchsetzung seiner Interessen und Anordnungen deutlich weniger institutionelle Machtmittel.

Ohne Sinn ist der Unsinn programmiert

»Je größer das Büro, desto weniger Platz ist darin für das Menschliche.« Herrlich, Herr Stromberg, einfach Spitze. Noch einer? »Der Angestellte an sich gleicht einem Fluchttier: Wenn's Probleme gibt, rennt er weg und macht große Augen.« Ok, das reicht fürs Erste. Der Angestellte ist in erster Linie Mensch. ‚Mensch sein‘ bedeutet, sich mit Sinnfragen aller Art auseinanderzusetzen. Mit dem Sinn der täglichen Arbeit zum Beispiel. Der US-Psychologe Mihály Csikszentmihályi ist Begründer der Flow-Theorie. ‚Flow‘ wird dabei als beglückend erlebter Zustand völliger Vertiefung (Konzentration) und restlosen Aufgehens in einer Tätigkeit (Absorption) definiert. Csikszentmihályi propagierte bereits 1992 die schrittweise Entwicklung des Menschen in Richtung Lebensziele und Sinn. Neben dem Setzen von Zielen gelten ein stimmiges Wertesystem, ein Quantum ‚Selbsteffizienz‘ sowie ein gesundes Mass an Selbstwertgefühl als unabdingbare Voraussetzungen, um Orientierung in unterschiedlichsten Lebenslagen zu gewinnen. Eine der stärksten Coaching-Fragen an Führungskräfte lautet demnach folgerichtig: »Was können Sie dafür tun, dass Ihre Mitarbeitenden ihre zugewiesenen Aufgaben als sinnstiftend betrachten?«

Was Sinn macht, geht leichter von der Hand. Das gilt für Führungspersonen genauso wie für Angestellte. Und dazu ausnahmsweise ein Stromberg'scher Gedankengang, dem man einen gewissen Wahrheitsgehalt nicht aberkennen kann: »Ein Mitarbeiter mit schlechter Laune ist wie 'ne Schneeflocke: Einer alleine ist harmlos. Ein paar Dutzend sind schon ein Schneeball. Und wenn du dann

nicht aufpasst, hast du ratz-fatz 'ne Lawine in der Hütte.« Un-diplomatisch ausgedrückt, aber sicher nicht ganz falsch.

Einflussnahme statt Machtausübung

Das wahre Gesicht eines Leaders und dessen Führungskompetenz zeigt sich insbesondere in Krisensituationen. »Unter Druck bin ich unschlagbar wie Lassie: eigentlich ein Fiffi, aber wenns eng wird, ein Kampfhund!« Wer Macht hat, kann Druck aufbauen wie Stromberg. Könnte, denn: Entscheidend ist nicht die Frage, ob eine Führungskraft Macht hat. Entscheidend ist, wie sie damit umgeht. Der Macht an sich haftet ein eher schlechtes Image an, da sie oft mit Egozentrik und Missbrauch in Verbindung gebracht wird. Wird unter Macht jedoch das Vermögen verstanden, auf das Verhalten anderer Menschen Einfluss zu nehmen, ist es das Gesamtbild einer Führungspersönlichkeit, das nachhaltig und dauerhaft Wirkung zeigt.

Aus diesem Grund macht es Sinn, bei der Nutzung von Macht zwischen ‚Einflussnahme‘ und ‚Machtausübung‘ zu unterscheiden. Streben Sie also eine berufliche Laufbahn mit nachhaltigem Einfluss an, sollten Sie Ihre Wünsche und Visionen zum Ausdruck kommen lassen. Zeigen Sie Begeisterung. Sprechen Sie über Ihre Motive, Werte und Anliegen. Chefs, die das tun, kommen weitaus besser an, denn sie bringen ihren Mitarbeitenden in erster Linie Respekt, Wertschätzung und Dankbarkeit entgegen. Und wer sagt schon ‚Nein‘ zu ein bisschen Anerkennung? Ganz im Gegenteil – die Mitarbeitenden haben ein Recht darauf. Als Führungskraft erreichen Sie damit unglaublich viel.

Mehr Hirn, weniger Ellenbogen

»Ich besteh' ja zu neunzig Prozent aus Ellenbogen und zehn Prozent Herz. Und Hirn natürlich, noch mal dreissig, vierzig Prozent.« Ganz schön mächtig, Superman Stromberg. Klar, das gilt auch weiterhin: Wer über Macht verfügt, kann anderen Menschen Vorteile verschaffen – oder ihnen Nachteile zufügen, ohne dass Möglichkeiten zur Gegenwehr bestehen. Macht bleibt also ein zentraler Bestandteil in einem Unternehmen, gar im Universum. Macht müssen Sie wollen, sonst bekommen Sie sie nie. Die Frage ist nur, wie sie gehandhabt wird. Denn: Macht kann jemand zum Vorteil aller nutzen. Einen wirklich guten ‚Machthaber‘ zeichnet die Fähigkeit aus, über sich selbst und seine Wirkung auf andere intensiv nachzudenken.

Dazu brauchen Sie in der Führung genannte Selbstreflexion. Und zwar eben nicht nur in Bezug auf Ihre Mitarbeitenden, sondern auch auf Ihr eigenes Wohlbefinden. Wer als Führungskraft



HOFMANN empowering excellence

Über den Autor

Cristian Hofmann ist inspirierender Berater und Executive Coach für ‚Empowering Excellence‘. Mit ‚Empowering Excellence‘ garantiert er die Ansehenssteigerung von erfolgreichen Top-Managern und Leadership-Teams. Als Ermöglicher, Sparringspartner und Impulsgeber stärkt er in Führungskräften deren individuelle Leadership-Exzellenz. Mit dem Ergebnis: maximaler Wirkungsgrad für sich selbst und in der Unternehmenskultur. Und das nachweisbar mit Erfolgsgarantie.

www.hofmann.coach

die mentalen Werkzeuge besitzt, seine eigene Leistung und den eigenen Zustand objektiv beurteilen zu können, sieht Fehlentscheidungen besser, kann sie gezielter korrigieren – und lebt definitiv gesünder.

Einige Führungskräfte sind nicht (mehr) in der Lage, objektiv zu beurteilen, wann sie gestresst sind oder können ihre individuellen Stressfaktoren nicht identifizieren. Das lässt sich durch gezieltes

Coaching ändern. Von der Selbstreflexion zur wirkungsvollen Selbststeuerung und damit auch zu einer verbesserten Organisationskultur. Denken Sie also darüber nach und lassen Sie uns mit einem letzten Zitat schliessen: »Der beste Führer ist der, dessen Existenz gar nicht bemerkt wird. Wo die Leute nach getaner Arbeit sagen: ‚Das haben wir selbst gemacht.‘« Stromberg? Aber nein: Lao-Tse, chinesischer Philosoph – und das schon im 6. Jahrhundert nach Christus.