Bernd M. Wittschier

Zwischen Wunsch und Wirklichkeit: Der führungsintelligente Leader

Leadership – ein schillernder Managementbegriff und ein weites Feld. Eine Leadership-Definition lautet: mit Führungsintelligenz und engagierten Mitarbeitern erwünschte Ergebnisse in einem sinnstiftenden Umfeld verwirklichen. Zu den wichtigsten Leadership-Bausteinen zählen Selbstleadership, Potenzialentwicklung, Teamcoaching und Performancemanagement.

© gabriele Planthaber / pixelio.de

Führungsintelligent Unternehmensziele erreichen

Leader mit Führungs- und Personalverantwortung führen ihre Mitarbeiter mit Führungsintelligenz zum Erfolg. Was genau heißt das? Wer von Führungsintelligenz spricht, muss benennen, was er darunter versteht. Ansonsten bleibt es eine inhaltsleere Floskel. Der Bezugspunkt erfolgreicher Führung liegt in der Erreichung der Unternehmensziele oder der Ziele, die in der Abteilung des jeweiligen Leaders verabredet worden sind. Wer als Führungspersönlichkeit mit seinen Handlungen und Entscheidungen nicht substantiell und entscheidend dazu beiträgt, vereinbarte Ziele zu realisieren, kann und darf nicht als führungsintelligent bezeichnet werden.

Potenziale entwickeln

Führungspersönlichkeiten benötigen für die Zielerreichung Mitarbeiter, die sich engagiert und motiviert mit „ihrem" Unternehmen sowie „ihren" Produkten und Dienstleistungen identifizieren. Die Mitarbeiter können ihrerseits einen existentiellen Beitrag für die Verwirklichung der Zielsetzungen nur dann leisten, wenn sie ihre Potenziale vollständig ausschöpfen.

An dieser Stelle kommt eine weitere Kompetenz des führungsintelligenten Leaders ins Spiel: Nach seinem Führungs-Credo sieht er seine vornehmliche Aufgabe darin, die Mitarbeiter bei ihrer Potenzialentfaltung zu unterstützen. Dazu geht er gemeinsam mit ihnen und unter Einsatz von Kompetenzdiagnostiktools auf die Suche nach unentdeckten und brachliegenden Fähigkeiten, sorgt für die genaue Passung von Anforderungs- und Qualifikationsprofil und legt mit ihnen bei Kompetenzlücken Weiterbildungs- und Entwicklungsprogramme fest, mit denen sich diese Lücken schließen lassen.

Führungskräfte, deren Fokus nicht darauf liegt, die Potenziale der Menschen, die ihnen anvertraut sind, zu entfalten, tragen zur Potenzialverschwendung bei. Sie dürfen sich nicht wundern, wenn Mitarbeiter sich zurückziehen, in die innere Kündigung fliehen und sich nicht an das Unternehmen gebunden fühlen. Die Mitarbeiter suchen sich dann so rasch wie möglich einen Arbeitgeber, bei dem sie ihre Fähigkeiten in ihrer Gesamtheit einsetzen und aufgrund der intensiven Potenzialförderung auch die noch nicht vollständig ausgebildeten Talente optimieren können.

Selbsterkenntnis als Grundlage

Führungsintelligentes Verhalten ist nicht angeboren, sondern durchaus erlernbar. Nehmen wir als Beispiele die emotionale und die soziale Intelligenz. Empathisches Einfühlungsvermögen und die Fähigkeit, die eigenen und die Gefühle und Emotionen der Mitarbeiter einzuschätzen und zur Grundlage von Entscheidungen und Handlungen zu machen – dazu gehört emotionale Intelligenz. Das Einfühlungsvermögen hilft, Strukturen und Beziehungen in Gemeinschaften und Gruppen zu erkennen und so zu organisieren, dass aus Einzelindividuen ein schlagkräftiges Team entsteht, das mehr leistet, als die Summe der Einzelkompetenzen seiner Mitglieder vermuten lässt – das ist mit sozialer Intelligenz gemeint.

Um seine emotionale und soziale Intelligenz zu entwickeln, ist zunächst einmal der selbstkritische Blick in den Selbstreflexionsspiegel notwendig. Die Entwicklung zum führungsintelligenten Leader führt über die kritische Selbstbefragung und die Überzeugung, dass wir uns erst einmal selbst erkennen und unsere eigenen Potenziale entfalten müssen, bevor wir anderen Menschen dabei helfend unter die Arme greifen können.

Natürlich ist es zielführend, seine Selbsterkenntnis mit einem 360-Grad-Feedback, einer Persönlichkeits- und Leistungspotenzialanalyse mithilfe eines Tools wie Innermetrix oder den Besuch eines Assessment-Centers zu untermauern. Grundlage ist und bleibt jedoch die Selbstbeurteilung der Stärken und Schwächen sowie die Einschätzung des eigenen Verhaltens.

Entscheidungen und Handlungen managen

Halten wir fest: Führungsintelligente Leader sind in der Lage, aufgrund ihrer Selbsterkenntnis die eigenen Potenziale und als Folge davon auch die Potenziale ihrer Mitarbeiter zu aktualisieren. Aufgrund der umfassenden Potenzialausschöpfung wird die Erreichung der Unternehmenspotenziale wahrscheinlicher. Nun müssen daraus aber auch noch klare Entscheidungen und Handlungen abgeleitet werden, die zur Zielerreichung führen. Und dabei wiederum ist es klug, die Mitarbeiter zu beteiligen, um ihr Engagement und ihre Motivation zu erhöhen.

Es gibt den Zusammenhang, dass Mitarbeiter sich engagierter einsetzen, wenn sie sich beteiligen und einbringen können. Führungsintelligente Leader nutzen diese Wechselwirkung und organisieren eine partizipative Führungskultur nach dem Leitmotiv „Gemeinsam sind wir intelligent und stark!".

Das Team als Star

In einer komplexen Arbeitswelt steigt die Wahrscheinlichkeit, dass nachhaltige Problemlösungen nicht von Einzelpersonen, sondern eher von Teams gefunden und entwickelt werden. Sicherlich mag es immer noch den individuellen großen Wurf geben, dies scheint aber die Ausnahme zu sein. Vielmehr führen die Kreativität und der Einfallsreichtum der Vielen sowie der Zusammenschluss mehrerer Menschen zu einem funktionierenden Teamganzen zu weitreichenden Entwicklungen.

Der angemessene Führungsstil dabei ist der kollaborative, der sich darauf fokussiert, eine Anzahl heterogener Persönlichkeiten zu einer Einheit zu verschmelzen. Es genügt darum nicht, wenn führungsintelligente Leader in Vieraugengesprächen einzelne Mitarbeiter motivieren, ihr Bestes zu geben. Das müssen sie auch leisten – entscheidend jedoch ist, dass sich der Leader als Inspirator, Ideengeber und Impulsverstärker begreift, der die Heterogenität der Persönlichkeiten, Weltbilder, Einstellungen, Meinungen und Ansichten als Chance sieht, bessere Arbeitsergebnisse zu erzielen. Und damit rückt die Erreichung der Unternehmensziele näher. Das bedeutet: Ergebnisorientierung und Teamorientierung gehen im führungsintelligenten Teamcoaching eine fruchtbare und kreative Allianz ein.

Mit Performance die eigenen Erwartungen übertreffen

Die Basis für führungsintelligentes Teamcoaching ist das Vertrauen in den Willen und die Kompetenz der Mitarbeiter, gemeinsam Lösungen im Sinn der Zielvereinbarungen zu erarbeiten. Der Leader darf nicht Angst vor der eigenen Courage bekommen und die eigentliche Entscheidung dann doch wieder selbst treffen. Selbstverständlich gibt es inhaltliche und zeitliche Gründe, bei bestimmten Entscheidungen das Team nicht in den Prozess zu integrieren. Aber die Zielsetzung sollte schon sein, Entscheidungswege festzulegen, die die Beteiligung der Teammitglieder sicherstellen.

So lässt sich eine hohe Performance herbeiführen – sowohl das Team als auch die einzelnen Mitarbeiter werden besser und leisten mehr, als sie zuvor von sich selbst geglaubt haben. Letztendlich sind die Teammitglieder über sich selbst erstaunt, weil sie ihre eigenen Erwartungen bei weitem übertroffen haben. Gelingt dies, liegt die Vermutung nahe, dass der Leader aufgrund seiner Führungsintelligenz und seiner Fokussierung auf die Potenzialentwicklung Hervorragendes leisten konnte.

Führungsintelligent kommunizieren

Führungsintelligente Leader unterscheiden sich in einigen Punkten von „normalen" Führungskräften. Eine Beobachtung jedoch gilt für so gut wie alle Menschen mit Führungs- und Personalverantwortung: Ihr wirkungsvollstes Führungsinstrument ist die Sprache. Die führungsintelligente kommunikative Kompetenz konzentriert sich darauf, den Mitarbeiter durch geschickte Fragetechnik zu unterstützen, seine Potenziale selbst zu entdecken und zu benennen. Im Mitarbeitergespräch fragt der Leader zum Beispiel: „Was gelingt Ihnen besonders gut – und warum? Welche Ihrer Stärken haben Sie unterstützt, Ihre Ziele zu erreichen? Gibt es Kompetenzen, die Sie haben, aber noch weiterentwickelt werden müssen, damit Sie sie vollständig nutzen können?"

Ein Leader ist oft Meister des Qualifikationsgesprächs. Er bespricht mit dem Mitarbeiter die Möglichkeiten der Qualifizierung; gemeinsam eruieren sie den Ist-Zustand der Potenzialentwicklung und definieren den Soll-Zustand, der durch Fördermaßnahmen erreicht werden soll: „Ich habe mir überlegt, wie Sie Ihre Fähigkeiten noch mehr verbessern können. Ich möchte mit Ihnen besprechen, welche Aktivitäten wir vereinbaren sollten, um Ihre Potenziale und Sie gezielt zu fördern."

Fazit

Führungsintelligentes Leadership heißt, einen substantiellen Beitrag zur Verwirklichung der Unternehmensziele durch Potenzialentwicklung zu leisten. Erfolgsentscheidend sind das Selbstreflexionsvermögen des Leaders und seine Kompetenz zur Selbsterkenntnis. Wer dies leistet, kann die eigenen Potenziale und die des Teams sowie der Mitarbeiter zur Entfaltung bringen.

Der Autor

Dr. Bernd M. Wittschier gilt als Kapazität für Persönlichkeitsentwicklung, Selbst-Reflektion, Coaching, Wirtschaftsmediation, kreative Konfliktlösungen und Führungsfragen. Seit über zwanzig Jahren berät und coacht er erfolgreich Vorstände, Geschäftsführer und Führungskräfte aller Managementebenen und bildet Führungskräfte zum Coach aus. Der Coach, Berater und Trainer ist Gründer und geschäftsführender Gesellschafter des Unternehmens 4 • 2 • 3 Beratung und Training für die Wirtschaft in Erftstadt.

✉ *wittschier@wissensmanagement.net*