SELBSTREFLEXION MACHT DEN UNTERSCHIED

Leadership heißt, Menschen so zu führen und Unternehmensabläufe so zu gestalten, dass sich Unternehmensziele erreichen und verwirklichen lassen. Dafür sind vor allem die Bereitschaft, der Wille und die Kompetenz zu Selbsterkenntnis und Selbstreflexion notwendig.

Als Coach und Berater habe ich eines gelernt: Die Fähigkeit zur Selbstreflexion entscheidet darüber, ob eine Führungskraft glänzt oder scheitert. Selbsterkenntnis ist eine der zentralen Grundlagen für Persönlichkeitsentwicklung und führungsintelligenter Führung, also einer Führung, die es sich zum obersten Ziel gesetzt hat, einen substantiellen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele zu leisten. „Nur wenige Menschen sehen ein, dass sie letztendlich nur eine einzige Person führen können und auch müssen. Diese Person sind sie selbst." Der Ausspruch, der wohl von Managementvordenker Peter F. Drucker stammt, gilt nach wie vor: Führungsintelligente Leader fokussieren sich zunächst einmal auf die Selbstführung, das Selbstcoaching oder das Self-Leadership.

Führungsintelligentes Leadership ohne den selbstkritischen Blick in den Selbstreflexions-Spiegel ist kaum denkbar. Ein Leader sollte seine Selbsterkenntnis zum Beispiel mit einem 360-Grad-Feedback oder einer Persönlichkeits- und Leistungspotenzialanalyse vorantreiben. Mit Persönlichkeitsdiagnostiktools wie etwa Innermetrix lassen sich mehrere Komponenten menschlicher Leistung wie Verhalten, Motivation und Talente beschreiben. Mit solchen Tools erfährt die Führungskraft, was sie unterbewusst über sich selbst denkt, sie dienen damit der Selbsterkenntnis und Selbstführung. Denn entscheidend ist die kritisch-distanzierte Einschätzung und Beurteilung der eigenen Stärken und Schwächen: „Wie ist es um meine Führungskompetenzen bestellt?"

Dazu gehört vor allem Mut. Denn die Suche nach den wahren Motiven, die einen Menschen im Inneren zu dem antreiben, was er mit Leidenschaft und Herzblut ausübt, kann durchaus zu Überraschungen führen. Es muss nicht immer ein ethisch-sozialer Wert sein, es kann sich auch um Statusstreben und den Wunsch nach finanzieller Unabhängigkeit handeln. Das ist beileibe nicht ehrenrührig, jeder Wert ist gleich viel wert. Meine Erfahrung ist: Nur wenn der Leader benennen kann, welche Führungsmotive für ihn von existentieller Bedeutung sind, kann er Mitarbeiter unterstützen, Topleistungen im Sinne der Unternehmensziele zu erbringen.

Bernd M. Wittschier: „Jeder Leader weiß, dass es schon seit langem nicht mehr genügt, mit dem einen, allein selig machenden Führungsstil eine Mitarbeiterschaft zu führen."

Dabei tut Differenzierung not: Zielführend ist es, wenn sich der Leader möglichst detaillierte Fragen stellt und nicht an der Oberfläche haften bleibt. Unerlässlich sind die Fragen nach dem Menschenbild, seinem Rollenverständnis und den persönlichen Einstellungen und Überzeugungen. So gewinnt er Klarheit über seine persönlichen Werte, Ziele und die Führungsstile, die er in seiner täglichen Führungsarbeit anwendet.

Hinzu kommt die Reflexion der konkreten Kompetenzen und Fähigkeiten, die er im Wandel der (Führungs-)Zeit aufbauen muss: Welche Führungskompetenzen benötigt er (Soll-Zustand)? Über welche Kompetenzen verfügt er in welchem Ausprägungsgrad (Ist-Zustand)? Welche Kompetenzlücken treten so zutage? Und welche Weiterbildungsmaßnahmen und Entwicklungsprogramme helfen dem Leader, diese Kompetenzlücken nachhaltig zu schließen?

Führungsintelligente Leader führen die Kompetenzanalyse kontinuierlich durch, um neue Entwicklungen aufgreifen zu können – dazu ein Beispiel: Im Zusammenhang mit der Digitalisierung und der Frage nach agiler Führung müssen Führungskräfte neue Kompetenzen aufbauen. Dabei wird zwar oft lediglich alter Wein in neue Schläuche gefüllt, es gibt aber auch neue agile Kompetenzen wie etwa die Fähigkeit, Entscheidungen schneller zu fällen. Dabei lernen die Führungskräfte, Entscheidungsverantwortung abzugeben, und zwar an die Teams oder an die Mitarbeiter, damit diese mit ihren jeweiligen Kunden rasch zu Ergebnissen gelangen.

Was sich so einfach anhört, bedeutet für die Führungskräfte ein enormes Umdenken. Denn sie müssen bereit sein, flachere Entscheidungshierarchien zu akzeptieren und diese so zu organisieren, dass Teams und Mitarbeiter in größerer Eigenverantwortung agieren, ohne sich beim Chef rückversichern zu müssen. Sie selbst sind dann mehr Inspiratoren und Ratgeber als Führungskräfte im klassisch-traditionellen Sinn.

Wie Führungsintelligenz erreicht wird

- Führungsintelligenz fällt nicht von Himmel. Sie ist das Ergebnis eines lebenslänglichen Lernprozesses.
- Der Auf- und Ausbau von Führungsintelligenz steht und fällt mit der Kompetenz zur Selbstreflexion.
- Selbstreflexion allein genügt nicht. Aus den Ergebnissen muss der Leader konkrete Handlungs- und Umsetzungsschritte ableiten.

Mancher Leser wundert sich vielleicht darüber, dass ich weiter oben von „Führungsstilen" gesprochen habe. Der Hintergrund: Jeder Leader weiß, dass es schon seit langem nicht mehr genügt, mit dem einen allein selig machenden Führungsstil eine Mitarbeiterschaft zu führen, die sich immer weiter ausdifferenziert. Die Mitarbeiterteams werden immer bunter und vielfältiger, dies korrespondiert damit, dass sich die Kundschaft immer heterogener zusammensetzt. Trotzdem erwartet jeder Kunde – und zwar zurecht –, als einzigartiges Individuum behandelt und beraten zu werden.

Zugespitzt auf den Punkt gebracht heißt das: Um anspruchsvolle Kunden individuell begeistern zu können, bedarf es flexibler Mitarbeiter mit einzigartiger Persönlichkeit, die typgerecht auf jeden einzelnen Kunden eingehen. Wenn der Leader den „bunten Mitarbeiter-Haufen" – eine Ansammlung höchst unterschiedlicher Individuen – angemessen führen will, muss er sich ständig einen anderen Führungs-Hut aufsetzen, um jeden Mitarbeiter dort abzuholen, wo er sich gerade befindet.

Moderne Führungskunst besteht darin, den individuellen Motivationsknopf jedes einzelnen Mitarbeiters zu identifizieren und zu bedienen. Führungsintelligente Leader agieren mal mit Vereinbarungen, mal mit Anweisungen, sie inspirieren oder kontrollieren je nach Bedarf, sie gehen als Vorbilder voran oder weisen den Weg – je nach Führungssituation und Persönlichkeitsstruktur und Reifegrad des Mitarbeiters.

Vor dieser Herausforderung standen Führungskräfte schon immer, allerdings nimmt die Rollenvielfalt in digitalen und agilen Zeiten deutlich zu. Und damit die Notwendigkeit, sich die Heterogenität der Führungskräfterollen bewusst zu machen und zu reflektieren, was das für den Umgang mit jedem einzelnen Mitarbeiter bedeutet. Leader sollten sich primär als Ideengeber und Impulsverstärker begreifen, die die Unterschiedlichkeit der Persönlichkeiten, Weltbilder, Einstellungen, Meinungen und Ansichten in ihren Teams dazu nutzen, bessere Arbeitsergebnisse zu erzielen.

Der Leader muss sich ständig einen anderen „Führungs-Hut" aufsetzen, um jeden Mitarbeiter dort abzuholen, wo er steht

Der Selbstreflexionsprozess gelingt umso besser, desto perspektivenreicher er ausgestaltet ist. Grundlage ist der erwähnte selbstkritische Blick in den Spiegel, es gehört zur Führungsintelligenz, darüber hinaus externe Unterstützung einzuholen. Mit dem 360-Grad-Feedback lassen sich die Analyse der Persönlichkeitsstruktur und überdies der fachlichen, sozialen und emotionalen Kompetenzen auf eine breitere Basis stellen. Die Geschäftsleitung und die unmittelbare Führungskraft des Leaders, aber auch die Kollegen, die Mitarbeiter und eventuell sogar die Kunden werden in das Bewertungsprocedere einbezogen. Besonders authentisch, glaubwürdig und ergiebig sind Aussagen von Menschen, die den Leader bei der Ausübung seiner Führungsarbeit unmittelbar beobachten können, nach dem Motto: „Frau Kundin, wie erleben Sie mich eigentlich im Umgang mit meinen Mitarbeitern?"

Klar ist in jedem Fall: Sollen solche Gespräche schlussendlich zu Ergebnissen führen, müssen sie gut vorbereitet werden. Alle Beteiligten sollten wissen, dass es dem Leader darum geht, seine Führungsarbeit zu optimieren. Nur dann darf er mit offenen und ehrlichen Antworten rechnen, die ihn voranbringen. Eine Alternative dazu stellt die anonymisierte schriftliche Mitarbeiterbefragung dar, etwa mithilfe eines Fragebogens. Der Aufwand, den eine solche Befragung mit sich bringt, kann sich lohnen, wenn den Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben wird, sich unbefangen zu äußern.

Autor Dr. Bernd M. Wittschier, 4 2 3 Beratung und Training für die Wirtschaft in Erftstadt, coacht seit über zwanzig Jahren Vorstände, Geschäftsführer und Führungskräfte aller Managementebenen.

Kontakt: b.wittschier@423gmbh.de, www.423gmbh.de

FOTO: BERND M. WITTSCHIER