

# Die Fundamente der Führung



## Die Fundamente der Führung

*Gunther Hessel*

Wie vermutlich für viele Kameraden war die spezielle Leadership-Herausforderung für mich der Grund, den Offiziersberuf zu wählen. Laufende Erfahrungen in mehreren Kommandantenfunktionen, gepaart mit Wissen aus den Ausbildungen während meiner Laufbahn und aus einer Unzahl von Büchern, konnte ich in den letzten Jahren durch ganzheitliche, lebensumfassende Sichtweisen ergänzen. Gerade persönliche Erfahrungen und v.a. Erkenntnisse im letztgenannten Bereich weckten schließlich in mir den Ruf, dies mit dem klassischen Wissen über Führung zu verknüpfen. Vorliegende Gedanken entstammen daher meinem immer größer gewordenen Bedürfnis, mir meine persönliche, umfassende Perzeption zu Leadership in einem Guss, kompakt und aussagekräftig, von der Seele zu schreiben.<sup>1)</sup>

Führung findet in einer Vielzahl von Situationen des täglichen Lebens statt, v.a. natürlich im beruflichen Umfeld - ob in der Verwaltung oder der freien Wirtschaft, ob in kleinen Betrieben oder Großkonzernen, ob bei Vereinen, NGOs oder bei organisierten Aktivitäten in der Freizeit - also überall dort, wo eine Gruppe von Menschen ein bestimmtes Ziel verfolgt und sich dazu in irgendeiner Form mehr oder weniger hierarchisch organisiert.

Drei Dinge, die als der Führung immanent bezeichnet werden können, sind dabei zu erkennen:

- Die Führungskraft hat bestimmte Ziele zu erreichen,
- Führung betrifft Menschen direkt und/oder indirekt,
- Führung ist gekennzeichnet durch Übernahme von Verantwortung.

Beginnend im familiären und schulischen Umfeld, ist jeder Mensch in seinem Leben mit Führung auf vielerlei Art in Berührung gekommen und hat dadurch auch eine sehr subjektive Vorstellung von dieser Thematik; außer man erfuhr führungsrelevante Ausbildungen, wie z.B. im Rahmen von Managerkursen und Seminaren aller Art oder an speziellen Führungsausbildungsstätten wie den Militärakademien. Meist bleibt jedoch auch hier der Eindruck der Führungskomplexität verschwommen aufgrund verschiedener Schwergewichte basierend auf persönlichen Erfahrungen und/oder Traditionen sowohl der Lehrenden als auch der Betroffenen.

Im folgenden Artikel wird versucht, die Fundamente der Führung in ihrer Komplexität zu erfassen. Damit soll es interessierten Personen, hauptsächlich natürlich Führungskräften, ermöglicht werden, bewusst über ihre Situation als Führungsverantwortliche nachzudenken, mögliche Defizite oder zu wenig beachtete Blickwinkel zu erfassen und bewusst mit ihrer aktuellen Führungssituation zu vergleichen. Bewusstheit ist der Schlüssel zur Erkenntnis und damit zur Weiterentwicklung der eigenen Führungsfähigkeiten.

Voraussetzen muss ich dabei, dass mein Aufsatz auf einer positiven Führungsabsicht aufbaut, eingebettet in ein funktionierendes Gesellschaftssystem nach westlichem, demokratischem Muster. Obwohl aus einer militärischen Tradition stammend, versuche ich allgemein zu bleiben, damit Führungskräfte aus allen Bereichen davon profitieren können.

Es sind drei Fundamente zu definieren, auf denen erfolgreiches Führen aufbaut:

1. Instrumente, Fähigkeiten und Kenntnisse, die man benutzt, um Führung zu organisieren und Entscheidungen richtig aufzubereiten.

Das ist jener Punkt, der allgemein anerkannt ist und meist in verschiedensten Formen gelehrt wird.

2. Die Kraft der eigenen Persönlichkeit, durch die man auf alle Menschen wirkt, die von den eigenen Führungsmaßnahmen unmittelbar betroffen sind.

Das ist jener Punkt, der am meisten durch Betroffene wahrgenommen, dabei aber auch oft als unveränderlich hingenommen wird. Eine Führungsperson ist nun mal so, wie sie ist. Und die Führungsperson selbst ist oft zu wenig reflektiert, um die Auswirkungen ihrer Persönlichkeit in ihrem Einflussbereich bewusst wahrzunehmen.

3. Die Motivation der Führungskraft, die sämtliche Handlungen und Entscheidungen trägt.

Und das ist jener Punkt, der fast immer untergeht, in dem aber vielleicht die wahre Kraft des Führungserfolges zu finden ist.

Diese drei Punkte ergänzen sich gegenseitig. Führung ist daher immer ganzheitlich zu betrachten und v.a. vor diesem ganzheitlichen Hintergrund zu lehren. Ohne die Berücksichtigung aller Punkte gemeinsam wird eine Führungskraft früher oder später scheitern oder zumindest in Schwierigkeiten kommen, je nachdem, wie ernst sich die Führungssituation darstellt, welche Zwänge und Abhängigkeiten zwischen den Ebenen bestehen.

Was man sich selten bewusst macht: Allen drei Punkten kann man sich im Rahmen eines offenen, persönlichen Lernprozesses nähern. Man muss sich der Thematiken nur annehmen, sich ihnen stellen und sich weiterentwickeln wollen.

# Instrumente, Fähigkeiten und Kenntnisse, die man benutzt, um Führung zu organisieren und Entscheidungen richtig aufzubereiten

Eine Führungskraft ist meist eingebettet zwischen einer übergeordneten und mehreren untergeordneten Ebenen. Dazu kommt eine Vielzahl an Schnittstellen, also Entscheidungen beeinflussende Stellen mit mehr oder weniger großen Abhängigkeiten auf verschiedenen Ebenen.

Allein aus dieser Konstellation lassen sich zwei Ableitungen zur Führungsfähigkeit treffen:

- die Fähigkeit zur Kommunikation.
- die Fähigkeit zur Beherrschung von Komplexität.

In dieses Umfeld eingebettet hat die Führungskraft eine Aufgabe zu bewältigen, eine Vision zu verfolgen, ein Ziel zu erreichen bzw. ein Problem zu lösen. Das geht nur über die Beherrschung eines Prozesses, der letztendlich in einer Entscheidung mündet bzw. in der Umsetzung sowie Kontrolle jener Entscheidung. Dazu bedient sie sich in der Regel einer bestimmten Methode, also eines Führungsprozesses oder Führungsverfahrens.

Da so ein Prozess auf einer Zeitachse abläuft, ist ein wesentliches Element im gesamten Prozess der Umgang mit Einflüssen aller Art, mit denen Veränderungen einhergehen. Daraus leitet sich die Fähigkeit zur Beherrschung von Flexibilität ab.

Auf diese vier Punkte wird nun genauer eingegangen.

Die Beherrschung eines Führungsverfahrens ist dabei ein fundamentaler Baustein, um zielgerichtet zu einer möglichst optimalen Entscheidung zu kommen. Je nach Komplexität bzw. Hierarchieebene und Tradition gibt es verschiedene, in ihrer Grundstruktur ähnliche Ausprägungen von Verfahren. In der Folge wird diese Grundstruktur beschrieben, die für die Entscheidungsfindung in jeder Lebenslage, für beinahe jede Situation und von unteren bis hinauf zu hohen Führungsebenen mit Erfolg anwendbar ist.

Eine Aufgabe, eine Vision, ein bestimmtes Ziel oder ein Problem ist dabei der Ausgangspunkt. Ihm folgt das Erfassen der Situation in ihrer gesamten Komplexität und Abhängigkeit von innen und außen. Dabei geht es um die Erfassung von Vorgaben, Schnittstellen, Erfordernissen, Rahmenbedingungen usw., also um die Erfassung aller entscheidungsrelevanten Zusammenhänge. Dabei ist auch ein „guter Draht“ zu den übergeordneten Ebenen wichtig, um, durchaus unter gezielter Einflussnahme, von dort wirklich notwendige, möglichst verlässliche Rahmenbedingungen zu erhalten bzw. einfordern zu können. Verlässliche Informationsquellen nach außen sind letztlich so wichtig, dass dazu oft eigene Ressourcen und Kapazitäten notwendig sind. Denn verlässliche Information ist die Basis der folgenden Beurteilung aller entscheidungsrelevanten Zusammenhänge, die in der Regel durch einen Stab, ein Management durchgeführt wird. Dies kann, muss aber nicht, durch erste, sehr allgemein gehaltene Vorgaben durch den Verantwortlichen geprägt sein. Diese Vorgaben können die zuarbeitenden Stellen zum Beispiel in eine bestimmte, sehr ungewöhnliche, innovative und kreative Richtung lenken, die in einem Normprozess vermutlich nicht aufgekommen wäre. Grundsätzlich soll man die kreative Arbeit eines Stabes aber nicht von vornherein einschränken.

Jetzt folgt die Knochenarbeit, nämlich eine fundierte Beurteilung der eigenen Ressourcen, der Umfeldbedingungen wie Marktanalysen, der möglichen Standorte, Lieferanten und natürlich der Konkurrenz etc. Jede dieser Beurteilungen zieht Folgerungen nach sich, also Konsequenzen und Bewertungen, die für die Generierung von Entscheidungsvarianten von Bedeutung sind. Am Ende werden so grundsätzlich machbare Entscheidungsvarianten definiert, die in der Folge auf ihre Vor- und Nachteile abgewogen werden. Nicht aufgrund der Anzahl von Vor- oder Nachteilen, sondern aufgrund der Gewichtung beurteilt die Führungskraft die Qualität der Varianten und legt sich auf die optimale fest. Es folgt die Entscheidung, der wichtigste und markanteste Punkt im gesamten Prozess, denn genau hier und jetzt konkretisiert sich die Verantwortung des Führers, hier bündelt sich seine Kraft. Das ist für manche ein schwer überwindbarer Schritt, denn so ein Prozess ist, v.a. wenn er unter Zeitdruck abläuft, auch unter guter Informationslage immer durch Unsicherheit belastet - was auch eine gewisse Unsicherheit bezüglich der Qualität der Entscheidung mit sich bringt. Dazu kommt, dass jede Entscheidung immer Nachteile beinhaltet, die einerseits bewusst in Kauf zu nehmen und andererseits durch Begleitmaßnahmen abzufedern sind. Grundsätzlich gilt, dass jeder Beurteilungsprozess mit einer klaren Entscheidung abzuschließen ist.

Typisch für den Ablauf des Prozesses ist eine Art „Trichterung“ während der Beurteilung. Zuerst hat man die Komplexität und die Zusammenhänge in ihrer gesamten Breite zu erfassen, um daraus in einem immer schmaler werdenden Beurteilungsprozess, der ungebrochen entlang eines roten Fadens (durch die Folgerungen, also die qualitativen Aussagen zu den Beurteilungen) abzuführen ist, zum Schluss über mehrere machbare Lösungen eine optimale zu generieren.

Die Umsetzung der Entscheidung in Form von klaren, präzise formulierten Aufträgen, Befehlen, Anweisungen und Vorgaben ist der nächste Schritt. Dabei ist zu beurteilen, inwieweit die durchführenden Elemente und Personen Rahmenbedingungen und Vorgaben benötigen oder inwieweit Handlungsfreiheit gegeben werden darf oder auch muss. Grundsätzlich gilt: Wenn man jemandem einen Auftrag erteilt, sind auch die zur Umsetzung notwendigen Mittel, also Rahmenbedingungen und Ressourcen, zur Verfügung zu stellen. Inwieweit Vorgaben notwendig sind, ist in erster Linie von den Fähigkeiten und Persönlichkeiten der umsetzenden Personen abhängig. Diese individuell zu erkennen und daher die Aufträge daran anzupassen, ist ein bedeutender Erfolgsfaktor und wird meist grob unterschätzt. Die Auftragserteilung und Entscheidungsumsetzung an die nächste Ebene darf also auf keinen Fall schablonenhaft geschehen, sondern hat sich an den Fähigkeiten und Persönlichkeiten der handelnden Menschen zu orientieren. (Dschingis Khan, dem großen Mongolenfürsten, wird nachgesagt, dass er niemals einem Unterführer Aufträge gegeben hat, die jener nicht umsetzen konnte. Er war kraft seiner Menschenkenntnis und -einschätzung in der Lage, durch den Umfang und die Formulierung der Aufträge seinen Unterführern immer Aufgaben zu erteilen, die diese gerade noch bewältigen konnten, was ein entscheidender Schlüssel zum Aufbau des größten Reichs der Geschichte war.)

Der letzte Schritt im Prozess ist die Kontrolle und Überwachung der Umsetzung; insofern bedeutend, als hier naturgemäß laufend Schwierigkeiten auftreten können, die eine Folgebeurteilung der Lage erfordern und damit anpassende, optimierende und ergänzende Führungsmaßnahmen.

Für den gesamten Prozessablauf ist die Führungskraft verantwortlich. Eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen liegt in der Fähigkeit der Führungskraft, diesen Prozess stabsdienlich zu organisieren. Stabs- bzw. Managementmitglieder und untergeordnete Stellen haben aufgrund von Aufträgen zeitgerecht und qualitativ den Prozess durch das Zur-Verfügung-Stellen von verlässlichen Informationen und Fachbeurteilungen zu unterstützen. Dazu benötigt die Führungskraft die Fähigkeit zur Delegation. Dies ist nicht so einfach, wie es vielleicht scheint, denn Führungskräfte neigen oft dazu, alles selber machen zu wollen, weil sie glauben, alles besser zu wissen. Allerdings wird dann das Arbeitspensum rasch zu groß, und der Überblick geht aufgrund der vielen Detailarbeit zunehmend verloren. Es ist wichtiger, eine wachsame Intelligenz zu entwickeln, aufbauend auf Erfahrung, Logik und Kenntnis der Zusammenhänge, um sämtliche Beiträge der Managementmitglieder in ihren Kernaussagen bezüglich des Gesamtzusammenhangs mitzubeurteilen und durch kritische Fragestellungen deren Qualität festzustellen.

Den Prozess sowie die Organisation des Prozesses kann und soll man anhand praktischer, konkreter Beispiele in Form von Planspielen üben und trainieren.

Zur Beherrschung der Komplexität gibt es viele unterstützende Komponenten, deren Berücksichtigung bzw. Nutzung von großer Bedeutung sein kann.

Das eben beschriebene Führungsverfahren ist schon eine entscheidende Komponente, v.a., wenn dieser Prozess allen Mitarbeitern bekannt ist und die Durchführung in einer entsprechend zweckmäßigen, abgestimmten und eingespielten Organisation sicher abläuft.

In Ergänzung dazu ist es notwendig, die Aufbauorganisation, also die Struktur der zusammenarbeitenden Stellen, prozessorientiert und zweckmäßig zu gestalten. Dazu passend ist die Ablauforganisation festzulegen, in der Verantwortlichkeiten und Informationsflüsse in Geschäftsordnungen definiert werden. Beide Komponenten werden oft abstrakt und zu detailliert konstruiert und danach für „immer und ewig“ festgelegt. Dabei wird übersehen, dass die Aufbau- und Ablauforganisation immer nur so gut ist wie die Persönlichkeiten, die sie ausfüllen. Deshalb ist es logisch, die Organisation auch auf die Fähigkeiten und Persönlichkeiten der Mitarbeiter abzustimmen, was laufend zu Adaptionen führen kann. Der Mittelweg zwischen verlässlichen und Sicherheit gebenden Strukturen und Abläufen sowie notwendigen Anpassungen scheint hier der richtige zu sein. Je größer und komplexer ein Führungsbereich wird, desto mehr müssen System und Sicherheit in den Abläufen vor dem freien Fluss der Kräfte oder der „allein bestimmenden Genialität“ des Verantwortlichen herrschen. Hier muss sich die Führungskraft aber gleichzeitig auch auf die Beiträge seiner (mit entsprechendem Handlungsspielraum versehenen) Experten abstützen können, Experten, die man kennt, entsprechend individuell führt und wo gegenseitiges Vertrauen die Basis gemeinsamen Handelns geworden ist.

Um die Komplexität sicher erfassen zu können, ist es daher wichtig, über zuverlässige Informationsquellen zu verfügen, die letztendlich auch in die Beurteilung der Verlässlichkeit und Fähigkeiten der Menschen mündet, die die Informationen aufbereiten und zur Verfügung stellen. Wissens- und Informationsmanagement sind in diesem Zusammenhang wichtige Grundvoraussetzungen, wobei aufgrund der heutigen Informationsflut eigene Ressourcen, an Technik wie Personal, unumgänglich sind. Die wenigen, wirklich entscheidenden Informationen mit Unterstützung der zuarbeitenden Stellen herauszufiltern, gehört mit zu den wesentlichen Aufgaben eines erfahrenen Führers und seines Stabes.

Der stabsdienstlichen Organisation, wo, wann und wie die entsprechend aufbereiteten Informationen zusammengeführt werden, kommt, durch Festlegung von Besprechungen zur Information, zur Koordination und für Zwischenentscheidungen, gesteigerte Bedeutung zu.

Führungsgrundsätze, die jede Führungskraft verinnerlicht haben sollte, sind ein wesentliches Hilfsmittel, um den Überblick in einem komplexen Beurteilungsprozess zu bewahren. Sie sind als eine Art „Essenz“ für jede Entscheidungsfindung zu betrachten, aber auch um die oben erwähnten Strukturen und Abläufe festzulegen. Sie erinnern an allgemeingültige Grundregeln, die sich über die Jahrhunderte im Bereich Leadership/Führung bewährt haben, und sie unterstützen bei jeder wichtigen Weichenstellung. Die Führungsgrundsätze „Klares Ziel“ und „Schwergewichtsbildung“ beugen Verzettlung vor, „Handlungsfreiheit“ überträgt Verantwortung und Motivation, „Ökonomie der Kräfte“ hält die Ressourcenlage bewusst, „Einheit der Führung“ erinnert an klare Kompetenzabgrenzung und definierte Verantwortlichkeiten, und „Reservenbildung“ erhöht die Reaktionsfähigkeit bei unsicheren Entscheidungen und unerwarteten Lageentwicklungen, um hier die wichtigsten zu nennen.

Ein nicht zu unterschätzender Aspekt ist dabei auch die Erfahrung der Führungskraft. Um alle Mittel zur Beherrschung hoher Komplexität aufeinander abgestimmt ausnutzen zu können, bedarf es in der Regel einer gewachsenen Erfahrung. Zu rasch in komplexe Systeme hineingestellt zu werden, birgt daher die Gefahr des Scheiterns in sich. Stetiges Wachsen von einer Aufgabe und Ebene in die nächsthöhere beugt dieser Gefahr vor. Dies kann durchaus rasch erfolgen, sodass Führungstalente auch in jungen Jahren schon in Spitzenfunktionen zu finden sind. Die Ergänzung von jungem Wissen, neuem Denken und entsprechender Dynamik mit jahrzehntelanger Erfahrung, dem Gespür und dem Instinkt „alter Hasen“ ist dabei eine besonders fruchtbringende Kombination. Je nach Verantwortungslage ist dabei aber die natürliche, gegenseitige Akzeptanz und Toleranz zu leben anstatt Konkurrenz und Ablehnung, damit diese Kräfte, sich gegenseitig ergänzend, erfolgreich wirken und sich nicht aus Ego, Eitelkeit und Machtstreben unter Vernachlässigung der Sache zerreiben. Letzteres ist leider oft zu beobachten. Diese Gefahr hält man gering durch die richtige Motivation zur Führung, wie sie später beschrieben wird.

Wichtig ist es auch, durch Personalplanung und Personalentscheidungen geeignete Mitarbeiter zu generieren. Meist sind die Mitarbeiter innerhalb einer stehenden Struktur für ihre Aufgaben sehr gut verwendbar und werden v.a. bei entsprechender Führung ihre Leistung bringen; es ist jedoch unrealistisch, immer und überall nur die Besten der Besten rekrutieren zu wollen. Die Masse der Menschen ist durch eine gewisse Durchschnittlichkeit gekennzeichnet, aber bei gezielter Nutzung der speziellen Fähigkeiten, die jeder Mitarbeiter in gewissen Bereichen mitbringt, und entsprechender Wertschätzung - gepaart mit Vertrauen - ist auch aus scheinbar durchschnittlichen Mitarbeitern wertvolles Personal zu formen. Bei definierten Schlüsselpositionen wird jedoch darauf zu achten sein, diese mit wirklich fähigen und geeigneten Personen zu besetzen, wobei fähig sich bei Weitem nicht nur auf die Fachkompetenz bezieht. Ein dabei nicht selten zu beobachtendes Phänomen ist, dass Führungskräfte sich nicht gerne mit vielversprechenden, zukünftigen Spitzenkräften umgeben, weil das Führen von unreflektierten und intellektuell unterlegenen Jägern einfacher ist. Andernfalls ist man als Persönlichkeit mehr gefordert, denn Spitzenkräfte zu führen heißt auch, eigene hohe Kompetenz beweisen zu müssen, also auch einen gewissen Druck von unten auszuhalten unter gleichzeitiger Hintanstellung von Konkurrenzdenken. Gerade hier zeigen sich also Führungskompetenz und -souveränität.

Ist dennoch eine Person im Team, die trotz aller positiven Absichten und Unterstützung durch den Verantwortlichen ständig durch Aggression, Pessimismus, Unfähigkeit oder Falschheit das Umfeld laufend und nachhaltig negativ beeinflusst, so ist diese Person ohne weiteres Zögern zu entfernen.

Die Fähigkeit zu delegieren, in Verbindung mit dem persönlichen Management, stellt einen schon erwähnten wichtigen Faktor dar. Ein oft gesehener Fehler einer Führungskraft ist, alles selber machen zu wollen, anstatt Mitarbeiter durch Führung gezielt zu nutzen. Eine Führungskraft arbeitet nicht im klassischen Sinne, sie delegiert an ihre Mitarbeiter und behält den Überblick über alle relevanten Verbindungen und Zusammenhänge. Das ist ihre Hauptaufgabe, und darauf hat sie die Masse ihrer Zeit zu verwenden. Eine Führungskraft arbeitet durch wachsame Denken, Entscheiden und persönliches Engagement allen einflussrelevanten Menschen und Stellen gegenüber. Letzteres wird oft unter dem Begriff Lobbying zusammengefasst. Eine Führungskraft muss sich selber führen können, das persönliche Zeitmanagement muss auf Führung ausgerichtet sein und nicht auf Arbeit. Es gibt viele Führungskräfte, die zu viel selber (im Detail) arbeiten, meist aus Mangel an Vertrauen bzw. Kenntnis über die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter, oder weil sie sich im Tagesgeschäft verzetteln oder auch, weil sie die Führungstätigkeit scheuen, denn Mitarbeiter führen heißt auch, sich mit ihnen auseinanderzusetzen. Das kann Konfrontation bedeuten, schwierige Gespräche und Besprechungen, Personalentscheidungen etc. Für manche Führungskräfte ist dies einfach unangenehm. Bevor man daher seine Mitarbeiter führt und anleitet, macht man vieles lieber selber. Das sind dann jene Führungskräfte, die 12-16 Stunden am Tag arbeiten. Noch kann die Führungsaufgabe auf dieser Basis erfolgreich wahrgenommen werden. Dann wird die Führungskraft auf die nächste Ebene befördert - und scheitert dort vollständig, weil aufgrund der größeren Komplexität der Arbeitstag zu kurz geworden ist.

Inwieweit bei Delegation den untergeordneten Stellen Handlungsfreiheit eingeräumt wird, muss hauptsächlich aufgrund der individuellen Persönlichkeitsmerkmale und Fähigkeiten der Untergeordneten beurteilt werden. Der vorhin schon erwähnte Führungsgrundsatz der Handlungsfreiheit soll daran erinnern, diese auch so weit wie möglich zur Verfügung zu stellen. Man muss sich bewusst sein, dass, je komplexer Systeme sind, desto bedeutender die handelnden Menschen werden, die kraft ihrer Kompetenz und Persönlichkeit mit einem großen Anteil an Eigenverantwortung in einem vorgegebenen Rahmen das System dynamisch zum Erfolg führen sollen. Starrheit durch zu viele Vorgaben und zu wenig Verantwortungsübertragung führt zu Inflexibilität und Untätigkeit bei Lageänderungen.

Wie der Führungsprozess beim Umgang mit der Komplexität hilfreich ist, so hängt beides mit der Beherrschung der Flexibilität zusammen.

Voraussetzung für Flexibilität ist die Kenntnis der Zusammenhänge und damit der möglichen Veränderungen und Einflüsse auf laufende Prozesse. Veränderungen und Einflüsse auf einen laufenden Führungsprozess sind eine führungsimmanente Tatsache. Die Führungskraft hat sich dieser Tatsache zu stellen. Dazu benötigt sie jedoch Aufmerksamkeit, Achtsamkeit und Instinkt, auf welcher Ebene auch immer sich Veränderungen anbahnen. Entscheidend dafür ist die Erfahrung, die erst diesen Instinkt erzeugt. Mit diesem Instinkt beobachtet man laufend und aktiv alle einflussnehmenden Ebenen, von der übergeordneten Dienststelle über die Schnittstellen bis zu den umsetzenden Ebenen. Je früher sich anbahnende Veränderungen erkannt werden, desto effektiver kann man im Vorfeld agieren bzw. rasch darauf reagieren. Wieder stehen dabei führungsprozessrelevante Strukturen, Abläufe und Informationsflüsse im Vordergrund, durch die man in der Lage ist, Veränderungen zu erfassen und darauf einzugehen. Die Führungskraft hat das Veränderungspotenzial im Zuge eines angepassten Führungsverfahrens, einer Folgebeurteilung der Lage zu analysieren und etwaige Auswirkungen in den laufenden Prozess zu integrieren. Dazu benötigt der Führer Abstand, also die Distanz zu Details anstatt „Blickwinkel einengende Selbstarbeitstätigkeit“. Ermöglicht wird dies durch eine große und vorurteilsfreie Offenheit. Diese Offenheit ist der Schlüssel zur Beherrschung der Flexibilität. Wie viele Führungskräfte gibt es, die durch ständige Einflüsse überfordert und ungeduldig werden, die beginnen sich abzuschütten, die Scheuklappen aufsetzen oder die dazu tendieren, Veränderungen nur oberflächlich zu beurteilen, um sie rasch als bedeutungslos einzustufen zu können, weil sie es der scheinbaren Einfachheit halber so sehen wollen! Oder die aufgrund langjähriger, einschläfernden Erfolges träge geworden sind und sich anbahnende Zeichen der Zeit übersehen. Bequemlichkeit, Engstirnigkeit, aber genauso Übermotivation auf ein Ziel hin, Fanatismus sowie Stolz und Überheblichkeit sind die Feinde jeder Flexibilität.

Veränderungen im Bereich der Rahmenbedingungen eines Prozesses sind daher mit Offenheit und Instinkt aktiv aufzuspüren, wenn möglich im Entstehen abzuwenden oder abzuschwächen bzw. zum eigenen Vorteil zu nutzen. Immer jedoch ist es wichtig, sich der Tatsachen anzunehmen und darauf zu reagieren, und zwar mit Distanz, lächelnd, selbstverständlich und mit Gelassenheit. Hier und jetzt zeigt sich wahre Führungskapazität. Jetzt muss das Schiff sicher zwischen den Stürmen Richtung Ziel geführt werden, auch wenn Kursänderungen notwendig werden. Und wenn ein Sturm zu Mastbruch führt, ist im Rahmen des Gesamten ein Zwischenziel oder gar Ausweichziel zu beurteilen und durch klare Entscheidungen festzulegen.

All die angeführten Instrumente und Fähigkeiten nützen nichts, wenn sie nicht in klare und vielfältige Kommunikationskanäle integriert sind. Hier gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten, die wie die Tasten eines Klaviers durch bewussten Gebrauch zu einer Melodie führen sollten.

Besprechungen sind das klassische Instrument, ob zur Informationsgewinnung, zur Informationsweitergabe oder zur Entscheidungsfindung, ob anlassbezogen mit eigens definiertem Ziel oder regelmäßig mit fixem Ablauf. Zu Letzterem zählt beispielhaft die morgendliche 15-minütige aktuelle Tageskoordinierung genauso wie das wöchentliche Routinemeeting. Eines gilt dabei immer: Besprechungen müssen geleitet werden. Dazu zählen die Vorbereitung, die Ausgabe eines Ziels und die Einflussnahme während des Ablaufes, v.a. um notorische Selbstdarsteller einzubremsen. Jeder Teilnehmer muss wissen, worum es geht, und seine Aufgabe in der Besprechung kennen.

Ein wesentliches Element ist die gezielte Aufsicht über die zu führenden Ebenen im eigenen Verantwortungsbereich, was durch eine ganze Palette von Maßnahmen erfolgen kann und die durch den gezielten Austausch von Informationen daher im Bereich der Kommunikation angesiedelt ist. Aufsicht ist nicht sosehr im Sinne von Kontrolle zu verstehen als im Sinne von Unterstützung; ob konkret auf eine bestimmte, zu erfüllende Aufgabe bezogen, ob auf allgemeine, formale und inhaltliche Routineprozesse bezogen, ob überraschend, vorbereitet und geplant, nur vor Ort bekommt man echte Einblicke in die Abläufe der jeweiligen Ebene, in Probleme und Erfolge, in Sorgen und Nöte. Und meist ist man nur vor Ort in der Lage, Situationen und Zustände, die für das Gelingen eines Führungsprozesses relevant sind, intellektuell und gefühlsmäßig zu erfassen.

Das geeignete, oft schon vergessene Instrument dazu sind persönliche Gespräche, angewandt zur Detailkoordinierung, Informationsweitergabe, Anleitung und Unterstützung, um bei untergeordneten Ebenen Führung „angreifbar und spürbar“ werden zu lassen und um schließlich auch die menschlich-emotionalen Bindungen zu vertiefen. Das persönliche Gespräch, bewusst gesucht, sich zufällig ergebend, bei sozialen Anlässen geführt, getragen durch aufrechte Wertschätzung und ehrliches Interesse an der anderen Person ist eine ungemein wertvolle und Vertrauen schaffende Komponente der Kommunikation. Die Zeit dafür muss man sich aber nehmen, und die Scheu davor ablegen. Besser ist es, zu delegieren und sich Zeit für Führungskontakte aller Art zu nehmen und sich manchmal auch möglicher Kritik zu stellen, als sich hinter Pseudowichtigkeit und -arbeit in seinem Büro zu verstecken. Eine Führungskraft, die diese Kontakte vernachlässigt, entfremdet sich und läuft Gefahr, den Realitätsbezug zu verlieren.

Mitarbeitergespräche zur persönlichen Perspektivdefinition schaffen Klarheit und Sicherheit.

Anweisungen und Befehle nach getroffenen Entscheidungen, begleitet von definierten Vorgaben und Rahmenbedingungen, werden meist schriftlich, aber auch mündlich kommuniziert. Entscheidend ist dabei, dass man die aus einer komplexen Ausgangslage generierte Entscheidung in das komplexe Umfeld zurückführt und mit Rahmen und notwendigen Vorgaben (bei aller Handlungsfreiheit) versieht, damit die umsetzenden Elemente Klarheit und Sicherheit in ihrer Tätigkeit erlangen.

Die technischen Möglichkeiten sind für alle Kommunikationsmöglichkeiten auszunutzen, ohne jedoch den persönlichen Kontakt zu allen Ebenen zu vernachlässigen.

Grundsätzlich gilt es, wie so oft, das richtige Maß zu finden. Kommunikation hat zielgerichtet und klar zu sein, soll Sicherheit geben und nicht Verwirrung hervorrufen. Durch die Nutzung der Möglichkeiten der Kommunikation zeigt die Führungskraft ihre Anwesenheit und Kompetenz. Versuchte Manipulation durch die Verbreitung von Unwahrheiten führt früher oder später unweigerlich zu Vertrauensbruch und zum Scheitern. Durch gezielte, aber im Prinzip ehrliche und aufrichtige Kommunikation ist die Führungskraft in der Lage, Sicherheit zu erzeugen und Vertrauen zu vermitteln, Vertrauen in sie und ihre Entscheidungen. Vertrauen, dass der Führer alles im Griff hat, dass das „Werk!“ funktioniert.

## **Die Kraft der eigenen Persönlichkeit, durch die man auf alle Menschen wirkt, die von den eigenen Führungsmaßnahmen unmittelbar betroffen sind**

Eine Führungskraft, die den Führungsprozess beherrscht, sich in einem komplexen Umfeld sicher bewegt, auf Lageänderungen flexibel und angepasst agiert bzw. reagiert und die Mittel der Kommunikation breit und bewusst anwendet, verfügt über eine gute Basis für erfolgreiche Führung.

Es gilt nun, sich bewusst zu werden, dass jede Führungskraft die gesamte Ausstrahlung und Kraft ihrer Persönlichkeit, gekennzeichnet durch all ihre Charaktereigenschaften und ihr Gemüt, angeboren oder anerzogen, in ihren gesamten Einflussbereich mit einbringt.

Werkzeuge und Fähigkeiten sind also unweigerlich gekoppelt mit der Persönlichkeitsstruktur der Führungskraft, und erst diese Koppelung führt zu Erfolg oder Misserfolg. Deshalb ist es für eine Führungskraft so wichtig, sich über ihre persönliche Art und deren Auswirkungen klar zu werden.

Es ist im Rahmen dieses Aufsatzes nicht möglich, die verschiedenen Charaktere und Gemüter und deren Wirkung und Bedeutung in Relation zu ihren Führungsqualitäten zu setzen. Viele Bücher wurden dazu geschrieben. Aus den unter Punkt 1 genannten Fähigkeiten sind jedoch Ableitungen hinsichtlich günstiger und ungünstiger Eigenschaften zu treffen.

Aus den Bereichen Führungsverfahren, Komplexität und Flexibilität lassen sich als positiv die Neigungen zur Neugierde, Wachsamkeit, Offenheit und Aufgeschlossenheit schlussfolgern. Als Entscheidender muss man über ein gesundes Maß an Selbstvertrauen verfügen, das nicht zur Überheblichkeit werden darf. Rasche Auffassungsgabe und Vorurteilsfreiheit fördern das Erkennen von Zusammenhängen und sich anbahnenden Veränderungen. Der Hang zu Aufrichtigkeit und Ehrlichkeit, gepaart mit der Bewahrung der eigenen Authentizität, fördert das Vertrauen und bewahrt vor Verstrickungen, und das Talent zur zwischenmenschlichen Kommunikation im Nutzen der Kommunikationsmittel wäre der Feinschliff, der jedoch nur gepaart mit Wertschätzung und aufrichtigem Interesse gegenüber anderen seinen hohen Wert bekommt.

Gelassenheit und Ruhe, verbunden mit innerer Entschlossenheit und Verantwortungsgefühl, schaffen Vertrauen und Handlungsfähigkeit, v.a. in der Krise; Neigung zur Hektik, zu große Emotionalität und cholerisches Verhalten bewirken das Gegenteil. Überheblichkeit und Stolz dienen dem Ego und nicht der Sache, deshalb ist Bescheidenheit eine nicht zu unterschätzende Gabe einer Führungskraft, die der Sache und den Menschen dienen möchte. Menschlichkeit und normale Emotionalität fördern Vertrauen sowie Sympathie, und Menschenkenntnis als ganz wesentliches Merkmal ermöglicht gute Personalentscheidungen, gezielte Auftragserteilung und die richtige Einschätzung von inhaltlichen Beiträgen und Situationen.

Gesunde Kritikfähigkeit, gepaart mit der Fähigkeit zur Selbstreflexion, ermöglicht die eigene ständige Weiterentwicklung. Diese kann auch das „Hineinversetzen in den anderen“ betreffen. Wenn ich nicht in der Lage bin, die Sprache meiner Mitarbeiter zu sprechen, wenn ich nicht verstanden werde, wenn meine Botschaften nicht ankommen, werden die besten Ideen in der Umsetzung verkümmern.

Abschließend ist als wesentliche Eigenschaft eine positive Grundeinstellung hervorzuheben, ganz im Gegensatz zu einer pessimistischen, übervorsichtigen Haltung oder gar permanentem Jammern.

All diese Eigenschaften zusammen ergeben im günstigsten Falle ein positives Charisma, das Vertrauen erzeugt und Gefolgschaft sichert. Dies nicht nur auf Seiten der Untergebenen, sondern auch von Seiten der Gleichgestellten und sogar der Vorgesetzten, auch wenn gerade bei jenen recht oft das Gefühl von Machtkonkurrenz provoziert werden kann.

Meist sind Führungskräfte überzeugt von ihrer Führungsfähigkeit. Selten reflektieren sie bewusst, um die Auswirkungen ihrer Persönlichkeitsstruktur zu beurteilen und eventuell zu ändern. Aber es zahlt sich aus. Immer kann man an sich arbeiten, nicht nur für den Erfolg als Führungskraft, sondern zum Vorteil der eigenen Persönlichkeitsentwicklung in allen Lebensbereichen.

Es ist möglich, seine Persönlichkeit zu verändern. Der Mensch ist auf allen Ebenen lernfähig, er muss nur bereit dazu sein. Es gibt eine Vielzahl von Möglichkeiten, aus gewohnten Verhaltensmustern auszuweichen, auch wenn es anstrengend ist. Es geht nicht darum, seine Persönlichkeitsstruktur komplett umzustellen, sondern seine Stärken weiter zu entwickeln und Schwächen auf ein überschaubares Maß zu reduzieren. Und so kann ein ruhiger und bescheidener Mensch genauso Führungscharisma entwickeln wie ein dynamischer und emotionaler Typ - solange sie beide die negativen Ausprägungen ihrer Charaktere im Zaum halten können und die positiven für ihre Führungsaufgaben zu nutzen in der Lage sind. Auf die Beibehaltung der Authentizität der Führungskraft ist auf jeden Fall zu achten, denn sie ist gleichbedeutend mit Glaubwürdigkeit.

Durch die Persönlichkeit wird immer eine bestimmte Wertestruktur mit vermittelt, die im günstigsten Fall mit einem Leitbild des Unternehmens gekoppelt ist und im Vorbild der Führungskraft ihren Niederschlag findet. Diese Vorbildwirkung ist in ihrer Kraft nicht zu unterschätzen.

Kein Führer ist in seiner Persönlichkeit jemals wirklich fehlerlos, jedoch: Was ist schon ein Fehler und was eine positive Eigenschaft?! Es wirkt immer die Gesamtperson, und die eine Eigenschaft zieht schon eine bestimmte andere nach sich. Und einmal kann sich eine grundsätzlich positive Eigenschaft negativ auswirken und dann eine negative positiv, abgesehen davon, dass unterschiedliche Menschen auch immer unterschiedlich interpretieren. Dabei sollte man jedoch auf eine Falle achten: Es geht nicht darum, anderen zu gefallen, sondern Führungserfolg zu erzielen, was unter Beachtung der menschlichen Komponenten auch zu persönlichem Ansehen führen wird - wobei Letzteres eben nicht die treibende Kraft sein sollte. Auf jeden Fall gilt es, immer achtsam zu bleiben und an sich zu arbeiten, nicht nur für den Führungserfolg, sondern auch für den eigenen - nennen wir es einmal - Lebenserfolg.

Das wird in seiner Gesamtheit im folgenden Punkt deutlicher.

## **Die Motivation der Führungskraft, die sämtliche Handlungen und Entscheidungen trägt**

Die Persönlichkeit der Führungskraft, geprägt durch Charakter und Gemüt, wirkt sich nicht nur auf die Handhabung der Führungswerkzeuge und die Anwendung der Führungsfähigkeiten entscheidend aus, sondern sie hängt auch mindestens ebenso stark mit der Grundmotivation der Führungskraft zusammen. Die Motivation kann letztendlich Anlass sein, die eigenen Persönlichkeitsmerkmale ganz bewusst nachhaltig zum Positiven verändern zu wollen.

Es scheint, als folgten Führungskräfte im Allgemeinen den nachstehenden Grundmotiven: Dem Streben nach Macht, Geld und Ansehen. Oft ist es auch der „Zufall“, der eine Führungskraft in ihre Position bringt, meist ist es eine Mischung aller vier Komponenten. Auch wenn in jungen Jahren noch idealistische Gründe den Ausschlag für eine Berufswahl gegeben haben sollten, gibt es jedoch ein Phänomen zu beobachten: Macht, Geld und Ansehen beeinflussen oft auf subtile Art und Weise Führungskräfte und bestimmen während ihrer Karriere zunehmend deren Handlungen und Entscheidungen. Das Problem dabei ist nicht nur ein ethisch-moralisches, sondern auch, was wenig bewusst ist, ein sachbezogenes. Wenn Geld, Macht und Ansehen als oft unbewusste Motivationsfaktoren zu stark werden, dient man - bewusst oder unbewusst - leicht dem eigenen Ego und nicht der Sache. Das Streben nach Geld, Macht und Ansehen als treibende Kräfte im Hintergrund muss entsprechend befriedigt werden. Entscheidungen werden dadurch wesentlich mit beeinflusst, und die Objektivität im Sinne der Sache bleibt zunehmend auf der Strecke.

Sich negativ auswirkender Egoismus, der in der Befriedigung durchaus verständlicher persönlicher Ziele seine Ursache findet, ist eine subtile Erscheinung und wirkt im Hintergrund. Die Basis davon ist das Bestreben des Menschen, bedeutend sein zu wollen. Und Bedeutung spiegelt sich in unserer Gesellschaft durch Macht, Ansehen und Geld wider.

Nur aufgrund der Fähigkeit zur Selbstreflexion kann man sich über die tatsächliche Abhängigkeit von diesen persönlichen Zielen bewusst werden. Man soll sich selbst prüfen: Geschäftsreisen, 5-Sterne-Hotels, Dienstautos, Fahrer, Designerkleidung, immer mehr Bedürfnisse, größeres Haus und tolles Auto, immer teurere Dinge, im Rampenlicht stehen, gesellschaftliche Stellung, Rangordnung, mehr Macht und mehr Geld, vieles wird um einen herum organisiert, Lob und Anerkennung (egal, ob gerechtfertigt oder nicht) etc. Fühlt man sich wohl in diesen Situationen, möchte man diese Dinge erreichen, sollte man sich fragen: Inwieweit manipulieren mich diese Dinge, Aussichten, Gedanken, inwieweit sind sie Triebfeder meines Handelns, inwieweit beeinflussen sie daher indirekt und direkt, unbewusst und bewusst meine Führungsentscheidungen?

Man beobachte dazu auch bewusst seine Umgebung: Wie oft bringen persönlicher Konkurrenzkampf und egoistisches Erfolgsstreben Reibungsverluste auf Kosten der Sache? Man streitet, will sich durchsetzen oder muss sich und seine Ideen behaupten, koste es, was es wolle. Nicht so leicht besitzt jemand wirklich die Größe, den anderen anzunehmen, sich seine Ideen anzuhören und zu versuchen, kompromissfähig gemeinsam weiterzuarbeiten oder gar einen Schritt zurück zu machen, weil man erkennt, hier nicht über ausreichende Gesamtkompetenz im Vergleich zu jemand anderem zu verfügen. Wie oft geht man in Konfrontation, dabei jedoch übersehend, dass die dadurch ausgelöste Provokation der Sache schadet? Hätte man hingegen die Sache als Ziel, würde man sich auf den anderen einstellen, ihn

versuchen zu verstehen und so eine Basis für Kooperation schaffen. Man muss den anderen nicht mögen, aber man sollte mit ihm kooperieren können, noch besser wäre es, ihn für sich zu gewinnen. Das hat nichts mit „Kriecherei“ zu tun. Die Grenze zwischen „kriechen“ und jemanden für sich zu gewinnen liegt eben in der Motivation. Es geht um die Frage: Agiere ich, um mein Ansehen zur persönlichen Bereicherung und Besserstellung zu erhöhen oder um ein Ziel zu erreichen, um der Sache zu dienen?

Des Öfteren haben mir bekannte Führungspersonen in persönlichen Gesprächen klar zum Ausdruck gebracht, mehr Geld und Ansehen anzustreben, höhere Funktionen, Positionen und Ränge erreichen zu wollen. Sie sind von einem ihnen unbewussten Ego im Hintergrund getrieben, ihren Drang nach Bedeutung und Macht oder finanziellen Zielen zu befriedigen. Gerne spricht man auch kritisch oder schlecht von anderen Menschen in vergleichbaren oder übergeordneten Positionen (noch bedenklicher, wenn man das auf die untergeordnete Ebene ausweitet) letztendlich doch nur, um sich selber besser zu positionieren. Viele Mittel sind der eigenen Machtabsicherung und -erweiterung dienlich, zumindest wird der Schein gewahrt, wird verschleiert, wird abgeschwächt oder übertrieben, manchmal leider auch gelogen und betrogen. „Lobbying“ und „Networking“ dienen dann nicht mehr der Sache, sondern dem eigenen Interesse. In wirklichen Spitzenpositionen kann dann der Druck der Politik, der Wirtschaft, des Unternehmens, der Anleger und des Weltmarktes so groß werden, dass es leicht geschehen kann, von einer fortreisenden Dynamik zum Handlanger dieser Mächte zu werden und moralische Werte immer weiter aufzugeben. Dazu kommt das Phänomen des Scheuklappendenkens. Es werden Argumentationsketten aufgebaut, um Handlungen und Entscheidungen zu rechtfertigen, unter Ausblendung negativer Auswirkungen, die vielleicht gar nicht mehr wahrgenommen werden, weil man sie ja nicht wahrnehmen will. Die Gefahr ist groß, dass man in eine scheinbar privilegierte Welt eintaucht, und die Basis, die vielen Ebenen darunter, aus den Augen verliert. Das sind aber jene Ebenen, welche die Auswirkungen der eigenen Führungstätigkeit verspüren. Das Problem des „neuen Hungers“, die Finanzkrise oder die Klimaerwärmung auf unserer Welt sind Auswirkungen des globalen Versagens vieler politischer und wirtschaftlicher Führungskräfte, die aufgrund kurzfristigen Erfolgsdenkens, großen Drucks und eingeschränkten Blickwinkels agiert haben.

„Das ist ja normal“, ist man geneigt zu denken. Allerdings hat die Norm noch nie den Anspruch auf Richtigkeit oder Zweckmäßigkeit im sachlichen Bereich erhoben, geschweige denn im ethisch-moralischen.

Diese Motivationen mit den entsprechenden Handlungen und Entscheidungen wirken dabei nicht nur in diesen globalen Beispielen negativ. Es leidet praktisch immer die Qualität des Produktes, denn jenes steht ja nicht mehr im Vordergrund der Bemühungen, sondern das eigene Ego, und damit leiden unweigerlich auch die Kompetenz und damit die Persönlichkeit der Führungskraft. Die Folge ist Vertrauensverlust auf allen Ebenen, bei den Konsumenten, Mitarbeitern etc., und das gilt im Kleinen genauso wie im Großen. Das heißt, rechtschaffene Motivation ist kein Luxus, den man sich in der leistungsorientierten Welt von heute nicht leisten kann, sondern sie ist im Gegenteil eine Notwendigkeit, um mittel- bis langfristig erfolgreich wirken zu können, denn die Basis für Mittel- und Langfristigkeit im Wirken ist Vertrauen.

Rechtschaffene Motivation ist also der Ausweg aus der Einbahnstraße einer egoorientierten Norm und gewinnt heute in Zeiten großer allgemeiner und wirtschaftlicher Verunsicherung als drittes wesentliches Fundament der Führung verstärkt an Bedeutung.

Eine Führungskraft sollte realistischer Idealist sein. Eine gefestigte, in sich ruhende Persönlichkeit mit ethischen Leitlinien des Handelns, eine Persönlichkeit, die letztendlich nur deshalb führen möchte, um auf dieser Welt Positives zu bewirken. Die Motivation könnte daher im Idealfall lauten: *„Ich möchte Führungspositionen bekleiden, weil ich bereit bin, Verantwortung zu übernehmen, ich mir dieser Verantwortung bewusst bin und diese Kraft meiner Fähigkeiten und Talente mit Bescheidenheit und zum Dienste aller Menschen im Einflussbereich meines Handelns wahrnehmen möchte.“*

Wenn diese Motivation im ersten Moment unrealistisch klingt, zeigt uns das nur, wie weit wir uns schon von Idealen entfernt haben. Doch es ist der richtige Weg, der Weg der Zukunft, nicht nur der Weg des realistischen Idealisten, sondern auch jener der erfolgreichen Führungskraft. Das Positive und Hoffnungsvolle an dieser Grundmotivation ist, dass so auch langfristig der unternehmerische Erfolg gesichert ist. Diese Grundmotivation, abgestimmt mit den Fähigkeiten und der Persönlichkeit, schafft großes Vertrauen im gesamten Einflussbereich. Dazu zählt Vertrauen in das Produkt, was zum Vertrauen des Konsumenten führt, sowie in der gesamten Belegschaft, vom Mitarbeiter über die Schnittstellen bis zu den übergeordneten Ebenen. Und dieses Vertrauen wird zu einem Turbo für das ganze Unternehmen. Nebenbei erwähnt sichert das auch den persönlichen Erfolg der Führungskraft, quasi als Nebenprodukt.

Es ist notwendig, die Frage nach dem fundierten Erlangen und Bewahren dieser positiven Motivation genauer zu erörtern. Natürlich könnte das gerade sachlich abgeleitete Argument der Langfristigkeit und des Vertrauensgewinns allein ausschlaggebend dafür sein, jedoch: Ist das stark genug für eine tatsächliche innere Wandlung? Vermutlich nicht, denn zu stark sind die Konditionierungen der Gesellschaft von Geburt an.

Neben der seltenen Ausnahmeerscheinung des geborenen Idealisten (nicht Fanatikers) gibt es natürlich Möglichkeiten der persönlichen moralischen Weiterentwicklung, und zwar durch einen - nennen wir es - spirituellen Prozess.

Am Anfang dieses Prozesses steht die Achtsamkeit, die Bewusstwerdung, die Selbstreflexion. Das ist der wichtigste Schritt, Situationen zu hinterfragen, seine anerzogenen Muster zu beobachten, mit denen man eigentlich unfrei durch das Leben treibt, die automatisierten Reaktionen und Emotionen, nach denen man selber funktioniert, und auch ganz allgemein die normierten Wertungen und Meinungen seiner Umgebung bzw. der Gesellschaft. Es geht darum, die „Warum“-Frage zu stellen. Ich denke, das ist eine Gabe, ausgelöst durch Neugier, innere Experimentierfreudigkeit und wachsamem, kritischen Intellekt. Ziel könnte es sein, sich all seiner Handlungen und deren Auslöser bewusst zu werden. Oft wird diese Bewusstwerdung unterstützt durch eine instinktive Unzufriedenheit im Leben, wie in Stresszeiten oder bei zermürbenden Kämpfen gegen Windmühlen - oder durch Schicksalsschläge wie Krankheit, Verlust, Burnout-Erfahrungen und im Scheitern. Spätestens in diesen Situationen stellt sich die „Warum“-Frage von selber. Entweder wischt man sie weg, stützt sich erst recht auf die alten (krankmachenden?) Muster, stürzt sich in Ablenkung wie Arbeit, Spaß und Konsum mit der Gefahr letztlich frustriert und negativ zu werden. Aber man kann diese Frage auch aufgreifen und beginnen, sich ernsthaft mit ihr zu beschäftigen. Wenn man dies tut, wird man automatisch in ungeahnte Tiefen des Lebens vordringen und unweigerlich auf die Frage aller Fragen stoßen, nämlich der nach dem Sinn des Lebens.

Die umfassende Führungskraft beschäftigt sich mit diesen Fragen und wächst dabei, wobei ein Wachsen meist nur dann möglich ist, wenn man die eigene, gewohnte Komfortzone verlässt und sich der Beantwortung vieler möglicherweise unangenehmer (Warum-) Fragen stellt, womit in weiterer Folge auch ein geändertes Verhalten einhergehen sollte.

Und schon ist man mitten in diesem angesprochenen spirituellen Prozess.

Zu alledem benötigt man jedoch Zeit, und man muss willens sein, sich selber und seinem Leben den Spiegel vorzuhalten.

Es gibt viele Möglichkeiten, sich der Thematik zu nähern, aber es scheint offensichtlich, dass - wie in den meisten Religionsgemeinschaften und Weisheitslehren praktiziert - die Kombination von Lehre, also logischem Intellekt, und persönlichem Erleben auf einer tieferen Wahrnehmungsebene zum Erfolg führt. Nur der Intellekt ist zu wenig, die Philosophie, die Logik ist beschränkt, denn sie stützen sich auf bekannte Fakten, von denen Ableitungen getroffen werden. Wir wissen jedoch nie, ob die Fakten richtig und ausreichend sind. Somit bleibt die logische Erkenntnis eine Basis, die durch tieferes Erleben und Erfahren ergänzt werden muss. Diese werden herbeigeführt durch Meditation, Versenkung und Kontemplation bzw. durch Einlassen auf die Gefühlsebene, wodurch man Erkenntnisse auf anderen Ebenen provozieren und erlebbar machen kann, die jenseits der Logik liegen. Ob dies über östliche oder westliche Methoden geschieht, über religiöse oder sonstige spirituelle Ansätze, sei dahingestellt. Es gibt sehr viel mögliche Wege (und Irrwege).

Die meisten Menschen, die sich diesem Prozess kognitiv und emotional stellen und sich dabei nicht in einem neuen Netz verstricken, kommen zur Überzeugung, dass ein wesentlicher Sinn im Leben die Weiterentwicklung der eigenen Persönlichkeit - hin zu einem liebenden und achtsamen Menschen - ist. Liebend im Sinne von Mitgefühl und Wohlwollen, Akzeptanz und Toleranz, Achtsamkeit, Wertschätzung und Urteilsfreiheit, losgelöst von der Oberflächlichkeit der vorherrschenden Normen, aber ohne deren Verurteilung und Ausgrenzung.

Mit diesen Erkenntnissen allein ist es aber noch nicht getan, es gilt nun, seine Führungshandlungen dem neuen Weltbild, den neuen Werten anzupassen und die alten, seit der Geburt konditionierten Muster, nach denen man sein ganzes Leben lang funktioniert hat, zu durchbrechen, was durchaus eine Schwierigkeit darstellen kann. Das funktioniert am besten durch tägliche, bewusste Auseinandersetzung und Eigenwidmung wie zum Beispiel durch Meditation, Lesen, Gebet oder einfaches Nachdenken unter Einbeziehung der Gefühlsebene, begleitet von einer ungebrochenen Achtsamkeit im Alltag.

Man lebt das Leben erstmals selbst und wird nicht mehr gelebt, ist nicht mehr emotional abhängig von äußeren Ereignissen, die sonst Ängste, Sorgen, Hoffnungen, Erwartungen und Druck erzeugen. Das hat nichts mit Ignoranz zu tun, sondern mit der richtigen Zuordnung dieser äußerlichen Einflüsse und entspringt dem Wissen, dass Macht, Ansehen und Geld nicht mehr jene entscheidende Bedeutung haben. Sie werden als Muster erkannt, nach denen eine Gesellschaft glaubt funktionieren zu müssen, ohne jeglichen Anspruch auf Wahrheit. Das Ego hat nur mehr untergeordnete Bedeutung, und was zählt, ist vorwiegend die Sache, das positiv motivierte Ziel. Und jenes Ziel, also die Sache, wird unter selbstlosen Grundsätzen definiert.

In dieser Einstellung und Werthaltung liegt eine ungeahnte Kraft verborgen: die Kraft des Vertrauens. Solche Menschen sind angesehen, anerkannt und Gefolgschaft ist ihnen sicher. Ihre Persönlichkeit, ihr Charakter wird durch diese Grundmotivation positiv beeinflusst. Das Vertrauen erstreckt sich auf ihren gesamten Einflussbereich, nicht nur auf Vorgesetzte und Untergebene, auf Mitarbeiter und Gleichgestellte, sondern auf das Produkt, und die Menschen, die das Produkt erleben, benötigen, konsumieren. Und dieses Vertrauen garantiert langfristigen Erfolg.

Dass man mit einer altruistischen Grundeinstellung durchaus auch harte Entscheidungen für einzelne Personen oder Personengruppen zu treffen haben wird, versteht sich von selbst, wenn es um das Wohl eines großen Ganzen geht. Entscheidungen bedeuten immer Veränderung für verschiedene betroffene Personengruppen. Allen kann man dabei nie gerecht werden, aber man kann versuchen, im Gesamtzusammenhang die optimale Kombination aus ethisch vertretbarer sowie realisierbarer Entscheidung zu treffen.

## Zusammenfassung

Die erfolgreiche Führungskraft nutzt alle drei Fundamente der Führung in ausgewogenem Maße, die fachliche Komponente, die Kraft der eigenen Persönlichkeit und die eigene rechtschaffene Motivation. Ein oder zwei Elemente werden auf Dauer zu wenig sein, erst die sich ergänzende Kombination aller drei Fundamente schafft eine vertrauensvolle Basis, auf der mittel- bis langfristig Erfolg garantiert ist. Wobei die Persönlichkeitsmerkmale und die rechte Motivation immer in starkem Zusammenhang zu sehen sind. Jemand mit der rechten Motivation wird kein menschenverachtendes Verhalten an den Tag legen.

Hat jemand die rechte Motivation und eine menschenfreundliche Persönlichkeit, ist aber unfähig, die Instrumente der Führung zu nutzen und versagt in der Organisation völlig, wird man ihn zwar als Menschen schätzen, aber von einer Führungsposition wieder entfernen müssen. Umgekehrt wird einer fachlich guten Führungskraft mit menschenverachtender Art und einer egoistisch motivierten Motivation Vertrauen entzogen und Gefolgschaft mittel- bis langfristig verweigert.

Der Mensch ist in allen Bereichen sein ganzes Leben lang lernfähig. So wie es beispielsweise ein Alkoholiker schaffen kann, seine Sucht zu beherrschen, ist jeder Mensch in der Lage, seine Einstellungen und Handlungen zu verändern. Menschen sind kognitiv, emotional und sozial lernfähig, sie müssen es nur aufrichtig wollen. Gleichzeitig bleiben wir alle Menschen mit „Fehlern“ und „Unzulänglichkeiten“. Sich auch als ein solcher anzunehmen, sich grundsätzlich zu schätzen und sich trotzdem weiter zu entwickeln, ist mit eine wesentliche Voraussetzung, seine Außenwirkung voll zur Entfaltung zu bringen.

In Kombination mit den Fähigkeiten und den Persönlichkeitsmerkmalen hat man gemeinsam mit der rechten Motivation die Kraft, nachhaltig Großes zu bewirken.

Falls Sie, werter Leser, manche dieser Punkte als erstrebenswert beurteilen, liegt es an Ihnen diese auch zum Teil Ihrer täglichen Führungspraxis werden zu lassen.



### ANMERKUNG:

---

1) Aufgrund der Kompaktheit der Arbeit wurde von mir bewusst auf eine konsequenterweise notwendige Verweisflut verzichtet. Wie für viele interessierte Leser nachvollziehbar, stütze ich mich einerseits auf die klassische österreichische Führungslehre, verbunden mit vielen Literaturklassikern von Sun Tsu über Marc Aurel, Clausewitz zu den Führungspersönlichkeiten des 2. WK bis hin zu modernen Strategen wie Norman Schwarzkopf und andererseits auf Werke von überkonfessionellen Autoren wie Ken Wilber, Gregg Braden, Eckhard Tolle, Willigis Jäger, Bear Heart, Paramahansa Yogananda, Ramakrishna, Gonsai Rinpoche und Sogyal Rinpoche..., um hier nur einige zu nennen.

