

Der Leader als Spielmacher

Gesundes Business entsteht von innen nach aussen, ausgehend vom Unternehmer und den Führungskräften. Eine Standortbestimmung mit den vier Dimensionen erfolgreicher Führung stärkt die Schlüsselpersonen als Individuen, sodass sie ihr Potenzial besser umsetzen können und selbst inspirierter sind. Als Ergebnis sind diese Führungskräfte dann zufriedener und bessere Leader. Auf diese Weise werden Führungskräfte zum Nukleus eines gesunden Business.

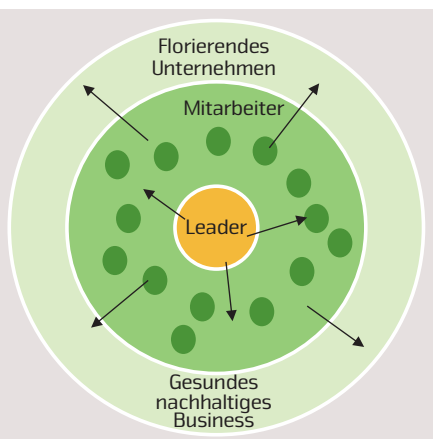
VON CHRISTIAN MUGRAUER

Gesundes Business kann nur unternehmerisch entstehen und nur als systematische nachhaltige Ausrichtung des Unternehmens auf eine Vision gelingen, die Ausdruck gelebter Werte ist. Der Unternehmer bzw. die leitenden Führungskräfte sind die Schlüsselpersonen dabei. Dies war die Kernaussage eines in der letzten ORGANISATOR-Ausgabe erschienenen Artikels. Gesunde Unternehmensentwicklung geschieht von innen nach aussen. Der Chef als Spielmacher – wollen Sie ein «hart erkämpftes 1:0» oder ein «begeisterndes 5:1» – das ist hier die Frage, und der Chef ist wie beim Fussball der entscheidende Mann.

Treiber oder Gestalter?

Auf Dauer hat als Führungskraft Erfolg, wer sich selbst in der Führungsrolle bewusst einschätzen kann und es versteht, diese entscheidende Rolle als Leader bewusst zu gestalten. Erleben Sie sich mitunter als «Getriebenen», der andere antreibt oder eher als «Gestalter», der andere inspiriert und Lust darauf macht, die Vision gemeinsam zu erschaffen?

Abb. 1: Gesunde Unternehmensentwicklung von innen nach aussen



Für den Unternehmer und die Führungskräfte stellen sich dabei Fragen in drei Richtungen:

1. Wo soll es hingehen mit dem Unternehmen? Wozu wollen wir beitragen?
2. Wie möchte ich meine Rolle als Leader interpretieren und somit zum Gelingen beitragen? Wo bin ich heute eventuell Engpass sowohl für mich als auch für das Unternehmen? Was muss ich selber ändern, damit wir mehr Erfolg haben?
3. Was brauche ich als Privatperson persönlich, um zufrieden zu sein und aus meiner Mitte heraus kraftvoll zu handeln?

Vier Dimensionen erfolgreicher Führung

Eine Standortbestimmung mit den vier Dimensionen erfolgreicher Führung hilft dem Leader sich einzuordnen, wo er oder sie steht sowie darauf aufbauend ein Ziel zu definieren, wo er oder sie sich im nächsten Schritt hinentwickeln möchte. Zwei Dimensionen (sich selbst führen, Mitarbeiter führen) liegen auf der menschlichen Achse (x), zwei Dimensionen (strategisch führen, operativ führen) auf der Business-Achse (y). Die Persönlichkeit des Leaders, also seine ganz persönliche Art, drückt sich in allen Dimensionen aus. Und dies ist entscheidend für die persönliche Befriedigung als Leader wie für den unternehmerischen Erfolg. Folgende Fragen stellen sich pro Dimension (dies ist ein Auszug aus einem Fragebogen zur Selbsteinschätzung, den Sie beim Autor kostenlos anfordern können):

1. Sich selbst führen

- Wie komme ich zu Ideen? Wie entwickle ich meine Ideen zu wirksamen Konzepten? Wie komme ich zu stimmigen Entscheiden?

- Wie gewinne ich Freiräume, um meine Rolle als Architekt meines Business besser erfüllen zu können?
- Was lade ich mir in meinen Rucksack? Wie gewinne ich Energie? Wie gehe ich mit mir um, wenn es nicht so läuft?

2. Strategisch führen

- Welche Werte wollen wir leben und welchen Beitrag soll unser Unternehmen leisten? Wie sieht unsere Vision aus?
- Wie sieht der Weg aus, damit diese Vision gelingt?
- Weiss ich, welche Methoden ich einsetzen muss, um Veränderung zu gestalten? Weiss ich, was ich davon selbst tun kann und wo ich Unterstützung benötige?

3. Mitarbeiter führen

- Wie führe ich und wie wollen wir insgesamt führen? Wo muss ich managen und wo muss ich führen?
- Wo muss ich Freiräume geben und wo müssen wir eng zusammenarbeiten?
- Weiss ich, was meine Mitarbeiter brauchen, um optimal zu performen? Bin ich in der Lage, meinen Führungsstil situationsgerecht darauf abzustimmen?

4. Operativ führen

- Was kann ich delegieren und was muss ich selbst machen?
- Wie gehe ich mit Fehlern um?
- Wie gelingt es mir, Lösungen für aufkommende Herausforderungen zu finden?

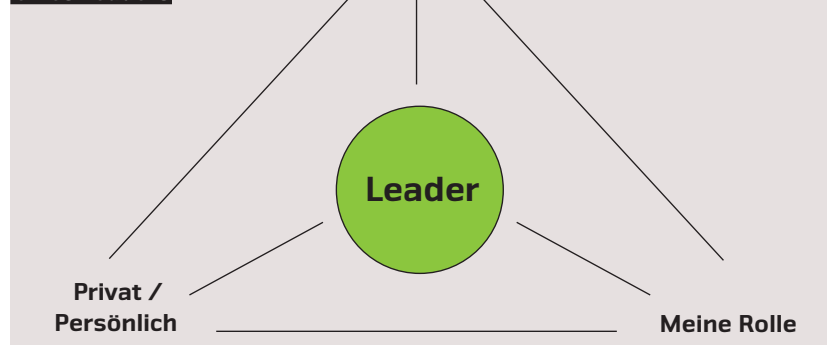
Art der Führung entscheidend

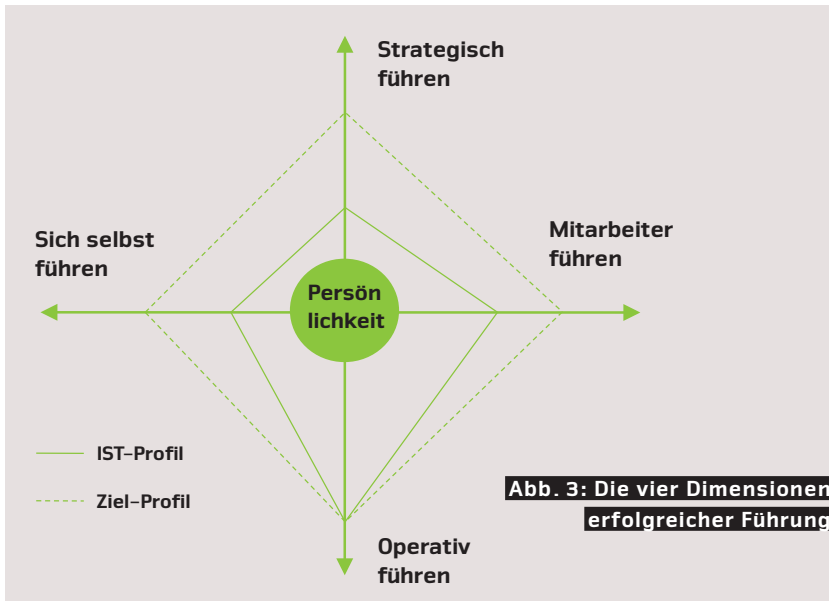
Wenn es um Führung geht, stellt man meist nur die Frage, wie man andere führt. Wichtiger ist es allerdings, sich die Frage zu stellen, wie man mit sich selber umgeht. Haben Sie beispielsweise schon einmal für einen Vorgesetzten gearbeitet, der sich selbst nicht mag? Dann wissen Sie, dass es in seiner Umgebung immer wieder Probleme geben wird. Vermeintlich sind dann die anderen schuld, aber in Wahrheit kriert er die Probleme selber. Nämlich durch die Art, wie er denkt, fühlt und handelt. Andererseits: Haben Sie schon einmal für einen Vorgesetzten gearbeitet, der mit sich im Reinen ist, mit Begeisterung vorangeht und gleichzeitig auf dem Weg zum gemeinsamen Ziel Raum lässt, engagiert mitzumachen und mitzugestalten? Die Art der Führung ist also entscheidend für den persönlichen Erfolg als Führungskraft wie für den unternehmerischen Erfolg.

Das Wort Führungs-Kraft besagt, dass da eine «starke Kraft» ist, die führt. Diese Kraft wirkt auf andere, ist ihnen ein Vorbild, gibt Orientierung und verleiht Flügel. Nur wer innerlich auf eine gesunde Weise gefestigt ist, kann diese Kraft nach aussen entwickeln.

Wir können erfolgreiche Führung zusammengefasst wie folgt definieren: ■ Schafft Raum für persönliche «Be-Sinnung» des Leaders und aus dieser Quelle ist es dem Leader mög-

Abb. 2: Das Zusammenspiel der drei Welten eines Leaders





lich, an seine Vision zu glauben und seine eigentliche Rolle als Architekt eines gesunden Business stimmig zu leben und gewinnend voranzugehen

- Zieht Mitarbeiter an, die diese Vision gemeinsam erschaffen wollen. Diese identifizieren sich voll mit dem Unternehmen und seinen Werten. Sie handeln proaktiv und leisten einen überdurchschnittlichen Einsatz.

- Schafft ein Ambiente, in dem jeder energetisiert wird.

- Verbannt Angst aus der Organisation, sodass Mitarbeiter ermutigt werden, selbstständig Entscheidungen zu treffen. Die Mission ist es, eine Gemeinschaft zu formen, die Mitarbeiter zur Eigeninitiative anhält, zur Selbstdisziplin anregt, dazu an-

miert, Entscheidungen zu treffen und Verantwortung für ihre Handlungen zu übernehmen.

- Schafft Mit-Unternehmertum für die Mitarbeiter, die dadurch tatsächlich unternehmerisch handeln statt nur auf dem Papier.

Nicht alles perfekt machen wollen

Übrigens geht es nicht darum, den Anspruch zu haben, alles perfekt machen zu wollen. Daher noch ein Wort zu Fehlern. Fehler gehören zum unternehmerischen Handeln und somit zu jeder Unternehmensentwicklung. Mutige Entscheide führen unweigerlich zu einer Anzahl von ungünstigen Entscheiden. Die Schuldfrage ist nicht relevant – ohne Fehler

kein Lernen. Erfolgreiche Unternehmer unterscheiden sich von weniger erfolgreichen Unternehmern nicht durch die Anzahl der richtigen Entscheide, sondern durch die Anzahl und die Art des Umganges mit falschen Entscheiden bzw. mit Entscheidungen, die sich später als nachteilig herausstellen. D.h. erfolgreiche Unternehmer reagieren zeitnah auf Fehlentscheide, stehen dazu und beheben diese mit voller Konsequenz. Sie übernehmen somit volle Verantwortung für ihr Handeln und leben einen konstruktiven Umgang mit Fehlern vor. Statt Fehlerkultur entsteht eine Lernkultur.

Zufriedene und fröhliche Mitarbeiter leisten mehr und machen letztlich den Unterschied, das ist bewiesen. Doch Studien zeigen immer wieder, dass nur 15 Prozent der Mitarbeiter ihr volles Potenzial einbringen, stellt sich die Frage, woran das liegt. Es empfiehlt sich, dazu zwei Fragen zu stellen:

1. Passt die Motivation des Mitarbeiters zu den Werten des Unternehmens?

2. Was demotiviert Mitarbeiter – also was hält sie von Zufriedenheit und bestmöglicher Leistung ab?

Wenn die erste Frage nicht bejaht wird, brauchen Sie einen anderen Mitarbeiter und Sie müssen bewusster und stimmiger auswählen. Aber das geht natürlich nur, wenn Sie eine stimmige Wertebasis definiert haben, die auch gelebt wird. Wenn die

Antwort auf die zweite Frage ist, dass die Mitarbeiter keine Lust mehr haben, «gemanagt» zu werden, sondern etwas beitragen wollen zu einer sinnvollen Vision, dann müssen Sie hier den Hebel ansetzen und es empfiehlt sich, in zwei Richtungen eine Standortbestimmung durchzuführen und eine Entwicklung einzuleiten:

- Nachhaltige Unternehmensentwicklung

- Nachhaltige Entwicklung der Führung

Ein gesundes Business ist eine Folge bewusster und systematischer Entwicklung beginnend beim Unternehmer und den Führungskräften. Hilfreich dabei ist eine Standortbestimmung mit den vier Dimensionen erfolgreicher Führung. ■■■■

Christian Mugrauer, Dipl. Wirtschaftsingenieur, systemischer Berater und Trainer, ist ein Experte für nachhaltige Unternehmensentwicklung und erfolgreiche Veränderung. Er kann auf eine langjährige und erfolgreiche Führungstätigkeit in einem international erfolgreichen Unternehmen zurückblicken. Heute berät er Unternehmer und Führungskräfte auf Augenhöhe mit massgeschneiderten Lösungen. Christian Mugrauer ist Gründer und Geschäftsführer der MuGrow AG, Institut für nachhaltiges Wachstum und Top 100 Member bei Trainers Excellence. Wer mit MuGrow arbeitet, hat eine bedeutend höhere Chance, seine Ziele zu erreichen. Mehr zu MuGrow und zu Seminarangeboten zur Standortbestimmung als Leader finden Sie unter www.mugrow.net.

Anzeige