



# Erfolgreiche Führung

## Teil 1:

## Worin unterscheiden sich Führungspersönlichkeiten von Managern?

Ein Manager bringt seine Mitarbeiter dazu, das Notwendige zu tun. Eine echte Führungspersönlichkeit hingegen wirkt so auf ihre Mitarbeiter ein, dass sie stolz sind, Teil des Teams zu sein, und von selbst aktiv werden. Unser Coach Karl Drack analysiert die wichtigsten Führungskompetenzen.

**W**er wissen möchte, was gute Führungskräfte auszeichnet und wie man Führungskompetenzen analysieren und gezielt weiterentwickeln kann, wird in unserer neuen mehrteiligen Serie wertvolle Antworten und Hinweise für seinen eigenen Führungsstil bekommen.

### Führung und/oder Management – kritisch betrachtet

Führungs- und Managementtheorien gibt es inzwischen viele – mit ganz unterschiedlichen Ansätzen. Der Pionier der modernen Managementlehre, Peter Drucker, stand der strikten Trennung von Führung und Management sehr kritisch gegenüber: „Führung und Management sind

wesentliche Bestandteile des gleichen Jobs und eine Trennung ist somit unsinnig. Natürlich unterscheiden sie sich ‚rollenspezifisch‘, aber nur so, wie sich die rechte von der linken Hand unterscheidet. Sie gehören zum selben Körper.“ Auch die Autorin Alexandra Altmann zeigt in ihrem Buch „Gesagt, Getan! – Business-Strategien erfolgreich umsetzen“ deutlich auf, dass in Unternehmen gleichgültig welcher Branche und Größe viel mehr geredet als umgesetzt wird. „Die größte Versuchung einer Führungskraft ist es Dinge zu tun, die eher populär als richtig sind.“ Ähnlich sieht es auch die Führungspersönlichkeit Stephen Covey. Er stellt den Unterschied zwischen Führen und Managen folgender-

maßen dar: „Leader tun die richtigen Dinge, Manager tun die Dinge richtig.“

### Führungserfolg – harte Fakten aufgrund weicher Faktoren

Ein Stützpfiler für Leadership- und Teamentwicklungscoachings ist eine umfangreiche Langzeitstudie von Dr. Rolf Berth. Hier wurden die wichtigsten Erfolgsfaktoren für eine innovative Zukunftsbewältigung in europäischen Unternehmen unterschiedlicher Branchen ermittelt. Die wichtigsten sechs Faktoren (sogenannte Königswege) sind nachfolgend aufgeführt.

1. **Ergänzendes Aufeinanderzugehen:** Alle Menschen sind einseitig und erbringen

### Die sechs Erfolgsmerkmale von Führungspersönlichkeiten

Laut John Gardener unterscheiden sich Führungspersönlichkeiten mindestens in sechs Punkten von durchschnittlichen Managern:

- Sie denken langfristiger.
- Sie erfassen die Beziehungen der von ihnen geleiteten Personen schneller.
- Sie erreichen und beeinflussen Personen auch außerhalb ihres Zuständigkeitsbereiches.
- Sie messen den immateriellen Faktoren Vision, Werte und Motivation großes Gewicht bei und verstehen die nicht rationalen und unbewussten Elemente bei der Interaktion zwischen Führer und Geführten intuitiv.
- Sie besitzen das politische Geschick, mit den gegensätzlichen Bedürfnissen unterschiedlicher Gruppen fertig zu werden.
- Sie denken in Form von Erneuerung.



**Was zeichnet gute Führungskräfte aus?**

- Sie suchen, wählen und binden – durch individuelle Anreizsysteme – die besten Mitarbeiter.
- Sie fordern und fördern permanente Weiterbildung zur Kompetenzerhöhung.
- Sie beherrschen „gezielte“ Teamorientierung.
- Sie wählen die richtigen Kunden (Zielgruppen) und Kooperationspartner aus.
- Sie agieren anstatt zu reagieren. Sie gestalten die Zukunft (mit).
- Probleme werden gelöst und überwiegend als Herausforderung gewertet.
- Sie bauen leistungsfähige Netzwerke auf und entwickeln diese weiter.
- Sie nehmen Chancen und Risiken frühzeitig wahr und steuern somit proaktiv den Unternehmenserfolg.
- Sie verstehen es, Synergieeffekte (Win-win-win-Prinzip) optimal zu nutzen.
- Sie mobilisieren Engagement und Leistung bei anderen.
- Sie zeigen Charakterstärke (Integrität, Verantwortung, Vertrauen ...).
- Das Qualitätsdenken ist sehr stark ausgeprägt.
- Sie vermeiden, unterdrücken oder leugnen Konflikte nicht. Sie betrachten sie als Motor, als Chance für Weiterentwicklung.
- Sie arbeiten visions-, ziel- und ergebnisorientiert.
- Sie entwickeln ihre Führungskompetenzen permanent weiter, denn sie wissen: „Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit!“

nur in wenigen Bereichen Spitzenleistung. Einer braucht den anderen.

2. **Vertrauensorganisation mit wenig Kontrolle:** Auf das Wichtigste beschränkt, ist Kontrolle nicht schlecht, aber Vertrauen ist bei weitem besser und effizienter.

3. **Einmaligkeit:** Wir wollen in allem, was wir intern und extern tun, Einmaligkeit erreichen.

4. **Visionäre Orientierung:** Wir verfügen über eine klare, schriftlich festgehaltene strategische Vision.

5. **Feindbild:** Wir haben ein eindeutig definiertes Bild unseres Hauptgegners, den zu übertrumpfen aller Anliegen ist.

6. **Vorgesetzte „dienen“ ihren Mitarbeitern:** Bei uns zählen Hilfe und Förderung der Mitarbeiter mehr als Macht und Status. Wir üben richtiges Kundenverhalten an den Mitarbeitern. Wir versuchen, gemeinsam zu entscheiden.

Wie sich die Berücksichtigung dieser „weichen“ Fakten auf die sogenannten harten Fakten wie Umsatzrendite, Kapitalrendite oder Innovationskraft auswirkt, ist ganz erheblich. Der Unterschied – bei Berücksichtigung dieser „weichen“ Erfolgsfaktoren“ – beträgt beispielsweise im Fall der Umsatzrendite das Neunfache. In Einzelfällen auch darüber! (Siehe auch bL 03/2007 „Wie wär’s mit Teamwork?“) Viele Spitzenunternehmen oder Hochleis-

tungsteams orientieren sich an diesen „weichen“ Erfolgsfaktoren. Und diese haben sehr viel mit Führungsqualitäten und -kompetenzen zu tun.

**Führungsbeurteilung mit dem 360-Grad-Feedback**

Im ersten Schritt sollte eine Führungskraft ihre Qualitäten/Merkmale definieren und gegebenenfalls analysieren. Ein Instrument, das sich hierfür sehr erfolgreich einsetzen lässt, ist das 360-Grad-Feedback. Es dient im ersten Schritt hauptsächlich zur Eigenreflexion der Führungskräfte im Hinblick auf ihre Führungsaufgaben und -tätigkeiten. Eine Eigenbeurteilung sensibilisiert nachhaltig und zeigt somit Stärken und Schwächen auf. Anschließend können gezielt bestimmte Stärken (Tatkraft, ...) ausgebaut und/oder Schwächen (fehlende Nutzung der Mitarbeiterpotenziale etc.) gemindert werden, um den Unternehmenserfolg zu optimieren.

In einem zweiten Schritt folgt dann die Fremdbeurteilung z.B. durch andere Führungsmitarbeiter, Vorgesetzte und unterstellte Mitarbeiter. Deswegen nennt man diese Beurteilung „360 Grad“. Somit ergeben sich aus vier unterschiedlichen Perspektiven 360 Grad (pro Perspektive 90 Grad). Manche Spitzenunternehmen nehmen noch gezielte Kunden und Kooperationspartner dazu. Dann spricht man von einem 540-Grad-Feedback.

**Die Eigenbeurteilung**

Selbsterkenntnis ist der Weg zur persönlichen Meisterschaft, also beurteilen Sie zunächst einmal selbst Ihre Führungskompetenzen. Unter [www.bodylife.com/downloads](http://www.bodylife.com/downloads) können Sie sich einen Fragebogen aus der Praxis herunterladen. Das

Tool enthält wesentliche Merkmale/Leistungskriterien für Führungskräfte in Anlehnung an Oswald Neuberger (Organisation & Personal). Sie können diesen Fragebogen auch auf Ihr eigenes Unternehmen abstimmen und somit einige Fragen herausnehmen und andere für Sie wichtige Fragen/Punkte einbauen.

Damit gewinnen Sie wertvolle Erkenntnisse über sich selbst. Beurteilen Sie durchaus auch Führungskräfte in Ihrem Team. Diese Beurteilungen/Sensibilisierungen machen sich – mittel-/langfristig – in Form von Zeit, Stimmung, Energie und Geld bezahlt. Es ist eine sehr wertvolle Investition in Ihr gesamtes (Human-)Kapital. Und die zwei-, drei-, ja bis zu neunfache Verzinsung spricht doch für sich, oder?



Karl Drack

**Literatur:** Altmann, A.: Gesagt, getan – Business-Strategien und Pläne erfolgreich umsetzen. 2006. Covey, R. S.: Der 8. Weg. Mit Effektivität zu wahrer Größe. 2006. Covey, R. S.: Die effektive Führungspersönlichkeit. 2008; Berth, R.: Erfolg – Überlegenheitsmanagement. 1999. Neuberger, O.: Das 360-Grad-Feedback. 2000. Senge, P.: Die Fünfte Disziplin. 1998. Covey, R. S.: Der Weg zum Wesentlichen. 2007; Murphy, E. C.: Führungs-IQ. 1998.



**Karl Drack** – Abschluss als Magister der Wirtschafts- und Sozialwissenschaft an den Universitäten Linz (A) und Passau. Mehrfache Trainerlizenzen für Verkauf, Persönlichkeits-, Führungs- und Teamentwicklung. Langjähriger Studioleiter und seit 1998 knapp 40 Unternehmensberatungsprojekte und knapp 300 Einzelcoachings. Seit 1998 unterstützt er das Team der BSA-Akademie und der BSA-Privaten Berufsakademie als Dozent und Prüfer. Kontakt: [www.drack.com](http://www.drack.com), [www.bsa-akademie.de](http://www.bsa-akademie.de)

**Download-Service**

Der exklusive Service für unsere Abonnenten:

Unter [www.bodylife.com/downloads](http://www.bodylife.com/downloads) können Sie sich einen **Fragebogen zur Beurteilung Ihrer Führungskompetenz** herunterladen.

User: **bodylife 6**  
Passwort: **body**  
(Juni)