

Leadership Identity für Führungskräfte

Selbstverantwortung zeigen

Führungskräfte müssen, um die gewünschte Wirkung zu entfalten, wissen: „Wofür stehe ich und wofür nicht?“ Sie brauchen eine klare Leadership Identity, die ihnen als Kompass für ihr Handeln im Führungsalltag dient – aus Verantwortung gegenüber sich selbst, ihren Mitarbeitern und dem Unternehmen.

VERÄNDERTE RAHMENBEDINGUNGEN

Spricht man aktuell als Coach mit Führungskräften, dann hört man von ihnen oft Klagen wie: „Was soll ich noch alles tun?“ „Wie vielen Anforderungen soll ich noch gerecht werden?“ Und nicht selten fühlen sie sich überfordert und überlastet.

Die Ursache dafür, dass dies aktuell coronabedingt gehäuft geschieht, ist: In unsicheren Zeiten, in denen niemand weiß, wie es weitergeht, richten sich die Augen der Mitarbeiter verschärft auf ihre Führungskräfte. Sie erwarten von ihnen Halt und Orientierung. Zudem werden die Führungskräfte verstärkt von wiederum ihren Vorgesetzten gefordert, die bspw. erwarten, dass sie die aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen erforderlichen Veränderungen vollziehen.

Gerade in unsicheren bzw. von rascher Veränderung geprägten Zeiten brauchen Führungskräfte deshalb einen inneren Kompass, der ihnen

- sagt, welchen Anforderungen sie genügen wollen, und
- hilft, die Prioritäten richtig zu setzen.

Sie benötigen als Person eine sog. Leadership Identity bzw. ID, die ihnen verallgemeinert sagt, wofür sie als Führungskraft stehen. Sonst werden sie in dem immer komplexer werdenden Beziehungsnetzwerk Unternehmen schnell zum Spielball der Kräfte, die von außen auf sie wirken, und sie reagieren eigentlich nur noch statt zu agieren – was sie letztlich mit Unzufriedenheit erfüllt.

EINE EIGENE, UNVERWECHSELBARE LEADERSHIP ID ENTWICKELN

Eine Ursache, warum vielen Führungskräften ein solcher Kompass bzw. eine solche Leadership ID fehlt, ist: Sie haben biografisch bedingt ein Bild der idealen Führungskraft verinnerlicht und versuchen, ihm zu entsprechen. Das funktioniert in der Praxis nicht, wenn dieses Bild nicht ihrer Persönlichkeit entspricht. Deshalb sollte jede Führungskraft ihre eigene Leadership ID entwickeln – aus Verantwortung gegenüber sich selbst, ihren Mitarbeitern und dem Unternehmen; auch damit sie authentisch und somit glaubhaft für ihre Netzwerkpartner ist.



Um eine solche ID zu entwickeln, müssen Führungskräfte ihr Leben und ihre Erfahrungen reflektieren, außerdem ihre Werte sowie Stärken, Fähigkeiten und Leidenschaften identifizieren. Dabei gilt es, elf Aspekte zu bedenken. Diese lassen sich in innere und äußere Aspekte unterteilen.

INNERE ASPEKTE

Was sind die sieben inneren Aspekte der Leadership ID?

1. Biografie: „Woher komme ich?“

Jede Führungskraft hat ihre eigene Geschichte, die sie zu der Persönlichkeit macht, die sie ist. Erfahrungen aus der Kindheit, kulturelle und soziale Prägungen, persönliche Enttäuschungen und Erfolge – all diese Faktoren prägen ihre Vorstellung davon, was eine gute Führungskraft ist.

Machen Sie sich diese Vorstellungen bewusst. Eine hilfreiche Methode hierbei ist ein Partnerinterview zur eigenen Biografie (vgl. die Übersicht). Dieses können Sie mit einer Person Ihres Vertrauens führen, Sie können die Fragen aber auch alleine schriftlich beantworten.

ÜBERSICHT – PARTNERINTERVIEW ZUR EIGENEN FÜHRUNGSBIOGRAFIE

Gehen Sie gedanklich zurück in Ihre Kindheit und ergänzen Sie spontan folgende Sätze:

- Wenn bei uns zu Hause etwas entschieden werden musste, hat mein Vater/meine Mutter ...
- Wenn es bei uns Konflikte gab, haben meine Eltern ...
- Wenn meine Eltern mich ermutigt oder gelobt haben, dann ...
- Wenn meine Eltern mich kritisiert haben, dann ...

Reflektieren Sie:

- Wer waren in meiner Kindheit die mich prägendsten Personen (z. B. Eltern, Lehrer, Großeltern, Geschwister)?
- Welche ihrer Verhaltensweisen – gute und weniger gute – beeinflussen mein Verhalten möglicherweise heute noch?
- Wann übernahm ich das erste Mal Verantwortung in meinem Leben (für mich, für andere, für eine Gemeinschaft, für eine Aufgabe)?
- In welchen Rollen befand ich mich dabei?
- Wie waren aus heutiger Sicht meine Erfahrungen dabei? (positiv z. B.: Ich lernte früh, wer Verantwortung wahrnimmt, erfährt auch Anerkennung; negativ z. B.: Ich fühlte mich überfordert)
- Wo entdecke ich noch heute Spuren dieser Erfahrungen in meinem Führungsverhalten?





FEEDBACK

Hat Ihnen der Beitrag gefallen? Sagen Sie uns Ihre Meinung! Alle Infos auf www.auaplus.de

2. Motive: „Was treibt mich an?“

Unsere Motive geben uns Auskunft darüber, warum wir tun, was wir tun. Haben Sie z. B. den Wunsch, Dinge zu gestalten? Suchen Sie den Nervenkitzel? Streben Sie nach Anerkennung? Wenn Sie wissen, was Sie antreibt, wissen Sie auch, wie Sie Ihre Führungsrolle gestalten sollten, um langfristig zufrieden und erfolgreich zu sein. Ein Instrument, um die eigenen Motive zu erkunden, ist das Reiss Motivation Profile. Es beschreibt 16 Lebensmotive, die jeden Menschen mehr oder weniger stark antreiben. Jedes Lebensmotiv ist gekennzeichnet durch zwei entgegengesetzte Pole und kann entweder mehr oder minder stark ausgeprägt sein. Das Reiss Motivation Profile beschreibt nur eine (Verhaltens-)Präferenz und keine Kompetenz. Das heißt bspw., eine Person mit einem stark ausgeprägten Machtmotiv neigt zwar dazu, in Teams die Führung zu übernehmen, d. h. aber nicht automatisch, dass ihr dies im Betriebsalltag auch gelingt.

Auch mit folgenden Selbstinterviewfragen können Sie Ihre Lebensmotive ergründen:

- Was macht mir an bzw. in meiner Funktion/Position besonders viel Spaß?
- Welche Tätigkeiten mache ich gerne – warum?
- Welche Aufgaben erledige ich ungern?
- Was sind für mich die drei wichtigsten Aspekte meiner Funktion/Position?
- Wann fühle ich mich erfolgreich?
- Wann bin ich bei meiner Arbeit hochmotiviert?
- Was demotiviert mich?
- Wann sage ich: „Ich habe einen richtig guten Chef“?
- Was kann mein Chef tun, damit ich gern mit ihm arbeite?
- Was sollte mein Chef nicht tun?

3. Werte: „Wofür stehe ich?“

Unsere Motive sind unsere inneren Antreiber, die z. B. dazu führen, dass wir im Alltag viel Eigeninitiative und Selbstverantwortung zeigen. Diese sollte man nicht mit unseren moralischen Werten verwechseln, die uns sagen, was für uns ethisch richtig ist.

Je nachdem, welche Werte eine Führungskraft hat, fühlt sie sich in den verschiedenen Organisationen unterschiedlich wohl – etwa aufgrund von deren Geschäftstätigkeit, Zielen und Kultur oder aufgrund der eigenen Arbeitsinhalte und -situation. Machen Sie sich also Ihre Werte bewusst, denn jede Führungskraft braucht ein klares Wertesystem, damit sie auch in komplexen bzw. ambivalenten Situationen die richtigen Entscheidungen treffen kann – auch in Ihren eigenen Augen.

4. Mission: „Wofür trete ich an?“

Jeder Mensch möchte etwas Sinnvolles tun. Und wenn er weiß, was nach seinem Wertesystem und seinen Motiven für ihn sinnvoll ist, hat er seine Mission gefunden. Deshalb sollten sich Führungskräfte fragen: „Was ist meine Mission als Führungskraft? Was verleiht meiner Arbeit Sinn?“ Verdichten Sie Ihre persönliche Mission möglichst zu einem persönlichen prägnanten Merksatz.

5. Wirkung: „Woran will ich erkannt werden?“

Die Leadership ID einer Führungskraft schlägt sich in ihrem Verhalten nieder, d. h. ihre Werte, Motive und Mission sind für Außenstehende erkennbar. Also sollte sich eine Führungskraft fragen, welche Verhaltensweisen für sie typisch bzw. kennzeichnend sind – z. B. beim Führen von Mitarbeitern, in der Alltagskommunikation, beim Fördern der Selbstverantwortung im Team, in Stresssituationen?

Eine hilfreiche Übung ist: Stellen Sie sich vor, Ihre Mitarbeiter, Kunden, Vorgesetzten würden in Ihrer Abwesenheit über Sie reden. Was sollten sie über Sie sagen? Schreiben Sie Ihre Antworten auf und überlegen Sie selbstkritisch, inwieweit Ihr Handeln dem gewünschten Ergebnis zuträglich ist.

6. Ressourcen: „Was sind meine Kraftquellen?“

Um auch in schwierigen Zeiten die nötige Energie zu haben, brauchen wir Kraftquellen. Das können der Sport, die Familie, Freunde, die Religion und vieles mehr sein. Was hilft Ihnen als Führungskraft, Ihre Batterien immer wieder aufzuladen, sodass Sie nicht ausbrennen? Machen Sie sich dies klar – auch aus Selbstverantwortung. Doch Vorsicht! Beruflich stark engagierte Menschen neigen im Alltag dazu, viele ihrer Kraftquellen – wie ihre Familie, ihre positive Lebenseinstellung, ihren gesunden Schlaf – als selbstverständlich existent zu erachten. Doch wenn wir uns nicht um unsere Kraftquellen kümmern, versiegen sie oft mit der Zeit.

7. Legitimation: „Warum bin ich hier der/die Richtige?“

Eine Führungskraft muss überzeugt sein: Ich kann in meiner Funktion etwas Positives bewirken. Denn nur dann strahlt sie das nötige Selbstbewusstsein und -vertrauen aus. Suchen Sie Ihre Antwort auf die Frage: „Warum bin ich hier – in diesem Unternehmen, in dieser Position – genau der/die Richtige?“ Viele Führungskräfte haben mit dem Beantworten dieser Frage ein Problem – z. B. weil sie zum Understatement neigen und es als Ausdruck eines übersteigerten Egos erachten, hierauf schlicht zu antworten: „Weil niemand sonst im Unternehmen dies so gut wie ich kann.“

DIE VIER ÄUSSEREN ASPEKTE

Jede Führungskraft ist Teil eines Systems, das wiederum aus zahlreichen Subsystemen besteht, die eigene Interessen, Bedürfnisse und Ziele haben. Deshalb kann eine Führungskraft nie allen Erwartungen in vollem Umfang gerecht werden, die an sie gestellt werden. Dieses Dilemma bzw. diesen Zielkonflikt müssen Führungskräfte aushalten bzw. ausbalancieren. Hierbei hilft eine Analyse der Stakeholder und ihrer Erwartungen, um das eigene Handeln zu fokussieren, sodass man sich nicht aufreißt.

1. Stakeholder: „Mit wem stehe ich in Beziehung?“

Eine Führungskraft ist stets auch ein Manager zahlreicher Abhängigkeitsbeziehungen – z. B. mit Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, eigenen Vorgesetzten. Auch der Lebenspartner, sofern es ihn gibt, zählt hierzu. Führungs-

kräfte sollten wissen, wer für sie wichtige Beziehungspartner sind und in welcher Form der Abhängigkeit sie zu ihnen stehen.

Nehmen Sie ein großes Blatt Papier. Zeichnen Sie sich selbst als Strichmännchen in die Mitte und dann alle Personen(-gruppen), mit denen Sie in relevanten Beziehungen stehen, darum herum. Ziehen Sie dann Linien zwischen ihnen, um ihre Beziehungen zu verdeutlichen. Durch die Abstände der Stakeholder und die Dicke der Linien können Sie zudem die Intensität und Wichtigkeit der Beziehungen ausdrücken. Doch Vorsicht! Oft werden bei dieser Übung relevante Stakeholder vergessen – z. B. die Kunden oder externe, strategisch relevante Dienstleister.

2. Erwartungen: „Was sind die Bedürfnisse meiner Stakeholder?“

Jeder Stakeholder hat Erwartungen an Sie als Mensch und/oder Führungskraft. Versuchen Sie, diese zu erfassen und erfragen Sie diese ggf., damit Sie anschließend entscheiden können: „Wie gehe ich mit den vielen, sich teils widersprechenden Erwartungen um?“ Erstellen Sie eine Liste, in der Sie alle Stakeholder aufführen. Schreiben Sie hinter jeden Namen im Imperativ die Erwartungen, die der betreffende Stakeholder an Sie hat.

3. Probleme: „Für welche Herausforderungen liefere ich eine Lösung?“

Eine Führungskraft kann nicht alle Erwartungen erfüllen – auch weil ihre Ressourcen begrenzt sind. Fragen Sie sich deshalb: „Welchen Erwartungen will ich wie begegnen?“ Schreiben Sie dies möglichst präzise auf. In der Praxis wird sich eine Hierarchie ergeben: Einige Anforderungen sind Ihnen sehr wichtig, andere weniger. Das kann so weit gehen, dass Sie hinter einige Erwartungen schreiben: „Mache ich nicht.“ Andere gleichrangige Anforderungen werden in Konkurrenz zueinander stehen. Letztlich ist es Ihr Job, dies auszuhalten, nicht zu resignieren und immer wieder situativ um die bestmögliche Lösung zu ringen.

4. Rollen: „Was sind meine Hauptrollen?“

Eine Führungskraft hat viele Rollen – mal ist sie als Chef, mal als Motivator und Inspirator, mal als Moderator oder Organisator gefragt. Fragen Sie sich: „Was sind meine Hauptrollen aufgrund meiner Leadership ID und Funktion in der Organisation und welche Rollen will ich nicht oder nur in Ausnahmefällen erfüllen?“ Zwei Aspekte sollten Sie dabei aber nie vergessen:

- Es ist Ihre Kernaufgabe als Führungskraft, dafür zu sorgen, dass Ihr Bereich seinen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leistet – und dieser Aufgabe ordnen sich aus Sicht des Managements alle anderen Führungsaufgaben unter.

Und:

- Welchen Beitrag Ihr Bereich zum Erfolg des Unternehmens leistet, hängt primär von der Leistung Ihrer Mitarbeiter ab, und hieran wird wiederum vom Management Ihre Leistung gemessen.

FAZIT

In diesem Spannungsfeld als Führungskraft erfolgreich zu agieren, ist nicht einfach. Und dies setzt Klarheit über die eigenen Werte und Ziele voraus, denn nur dann können Sie die hierfür nötige Selbstverantwortung und Eigeninitiative zeigen. Investieren Sie also Zeit in das Beantworten obiger Fragen. Doch Vorsicht! Ihre Leadership ID können Sie nicht auf die Schnelle, „en passant“ entwickeln, denn dieser Prozess setzt eine Selbstreflexion voraus. Stellen Sie sich also besagte Fragen, auch weil sich die Rahmenbedingungen ändern, immer wieder und schauen Sie, ob die Antworten Sie noch befriedigen. Und sprechen Sie hierüber mit einer Vertrauensperson. Wenn Sie dies tun, entwickeln Sie mit der Zeit ein klares Bild davon, was Sie als Führungskraft ausmacht. Dann können Sie viel leichter und bestimmter für die richtigen Dinge Verantwortung übernehmen und bessere Entscheidungen treffen und Sie sind zufriedener mit sich und Ihrer Situation. Das strahlen Sie dann auch aus. ■

UNSER AUTOR



Joachim Simon
ist Führungskräftetrainer und
-coach aus Braunschweig.

Anzeige

BRZ: BESTÄNDIG UND ZUKUNFTSSICHER

Gestalten Sie Ihr Personalwesen mit uns!

Webbasierte Entgeltabrechnung
Druckdatenarchivierung / Digitale Personalakte
Grafisches Bescheinigungswesen
Budgetplanung / Personalkostenhochrechnung
Employee Self Service / Manager Self Service
Personalmanagement- und Planungs-System
Zeugniserstellung / Meldemanagement
ePayslip und HR-Kommunikation
über mobile Endgeräte

BRZ-HR
geprüft nach IDW PS 880



b | r | z

Telefon: 0421 / 20152-0
E-Mail: vertrieb@brz.ag
Web: www.brz.ag