

# Bausteine guten Managements

Vier Berater beschreiben, aus welchem Holz Führungskräfte geschnitzt sein sollten.

## An der Natur orientieren

MBA for engineers, Düsseldorf, 3. 3. 17, ws  
Bei zukunftsfähiger Führung geht es jenseits von Schlagworten wie Agilität und Design Thinking stark um den menschlichen Faktor. Prinzipien wie Eigenverantwortung, Transparenz, Selbstorganisation sind nichts Neues. Managementansätze, die sich an der Natur orientieren, empfehlen diese seit Jahren. Um sie umzusetzen, braucht es ne-

ben einer flexiblen Organisationsstruktur einen Typ Führungskraft, der Sinn vermittelt und die Intelligenz anderer moderieren kann. Folgende Eigenschaften halte ich dabei für wesentlich:

Innere Überzeugung und Authentizität. Was sind meine Werte und Motive? Die Führungskraft sollte den Blick in die eigene Tiefe wagen. Nur wer selbst völlig überzeugt ist von

der Sinnhaftigkeit seines Tuns, kann diese auch vermitteln. Nur was „oben“ vorgelebt wird, kann vom Team umgesetzt werden.

Empathie. Die Fähigkeit, sich in andere Menschen einzufühlen, Talente zu erkennen, zu fördern, an der richtigen Stelle einzusetzen und Wertschätzung zu vermitteln.

Vertrauen. Wer durch das System von Weisung und Kontrolle kondi-



Foto: privat

Gudrun Happich: „Führung muss dynamisch sein.“

tioniert wurde, muss möglicherweise erst lernen: Mitarbeitern Eigenverantwortung zutrauen!

Flexibilität. Führung ist ein dynamischer Prozess. Führungskräfte benötigen Flexibilität, sich auf verändernde Rahmenbedingungen einzulassen sowie Unsicherheiten und Einflussverlust auszuhalten.

Gudrun Happich, Köln

## Freiräume schaffen

MBA for engineers, Düsseldorf, 3. 3. 17, ws  
Mitarbeiter sind das wichtigste Kapital des Unternehmens. Wer als Führungskraft davon überzeugt ist, schafft mit seinem Team den wirtschaftlichen Vorsprung und behandelt Mitarbeiter respektvoll.

Gute Führungskräfte sind souverän und angstfrei – gepaart mit einer Prise Egoismus und Selbstbewusstsein. Sie führen ihre Mitarbeiter an und halten ihnen den Rücken frei. Gleichzeitig sind sie empathisch und dankbar. Sie aktivieren Mitarbeiter, indem sie ihre eigene Begeisterung für ein Thema zeigen und den Funken zum Überspringen bringen. Sie haben einen Blick für große Ziele und geben die Marschrichtung vor. So orientieren sich die Mitarbeiter jederzeit und kennen die Vision der Führungskraft.

Wer diese Eigenschaften als Führungskraft vereint, zieht High Performer magisch an. Die Führungsarbeit wird zum Kinderspiel und das Moti-



Foto: privat

Bianca Fuhrmann: „Gute Führung agiert angstfrei.“

vieren zum Selbstläufer. Diese Führungskräfte leben vor, dass das Ergebnis und nicht das Absitzen von Zeit wichtig ist. Sie delegieren, schaffen geistige Freiräume, in denen sich Mitarbeiter entfalten können, und sorgen mit einer Fehler- und Servicekultur für den doppelten Boden. Gute Führungskräfte sind starke Führungskräfte, die ihre Verantwortung wahrnehmen.

Bianca Fuhrmann, Köln

## Klima des Vertrauens

MBA for engineers, Düsseldorf, 3. 3. 17, ws  
Wenn Mitarbeiter sich am Sonntagabend auf den Montag freuen, kann man sicher sein, dass eine Führungskraft einen guten Job macht.

Leider ist das nicht der Normalfall, denn weltweit gelten nur 13 % aller Mitarbeiter als engagiert. Der Rest geistert als matter Pflichterfüller oder unglücklicher Zombie durch Büros und Hallen.

Gute Führungskräfte richten ihre Aufmerksamkeit auf Herstellung und Pflege eines stabilen Klimas des Vertrauens. Im Zentrum ihres Führungsverständnisses steht inspirierende Gemeinsamkeit. Diese

zu fördern und zu pflegen, verstehen sie als ihre Kernaufgabe.

So gelingt es ihnen, gemeinsam mit ihren Mitarbeitern auf Entdeckungsreisen zu gehen, anstatt nur Aufgaben zu erfüllen. Von Gemeinsamkeit sprechen sie nicht nur, sie verkörpern diese auch. Es verleiht Flügel, mit Führungskräften dieser Art durch den Arbeitstag zu reisen.

Jüngste Untersuchungen beweisen den Lohn ihres Bemühens. Die verfügbare Energie steigt um das Doppelte. Engagement und gegenseitige Unterstützung entwickeln sich fast genauso stark. Auch Produktivität und Innovationskraft



Foto: privat

Michael Vogler: „Im Team auf Entdeckungsreise.“

wachsen deutlich an. Krankenstände und Frust dagegen sinken.

Führungsarbeit wird in einem solchen Klima leicht, fast mühelos.

Michael Vogler, Wien

## Soziale Kompetenz

MBA for engineers, Düsseldorf, 3. 3. 17, ws  
Wer Mitarbeiter führt, kann nicht allein mit Arbeit auf der Sachebene wirksam sein. Denn echte Führung bedeutet, eine Beziehung zu seinen Mitarbeitern aufzubauen. Wer als Führungskraft annimmt, keine Beziehung zu seinen Mitarbeitern zu benötigen, hat auch eine – aber meist eine schlechte!

Die Konsequenz: Selbst bei kleinen Meinungsverschiedenheiten



Foto: privat

Christopher Rauen: „Fehler eingestehen!“

auf der Sachebene reißt „der Faden“ zum Mitarbeiter ab, es kommt zu Missverständnissen, Konflikten, Frustration, Rückzug und im schlimmsten Fall „innerer Kündigung“. Letzteres macht das Versagen einer Führungskraft für Außenstehende unübersehbar, auch wenn die Führungskraft es dann meist auf die „falsche Einstellung“ oder mangelnde Kompetenz des Mitarbeiters zurückführt. Schuld haben dann eben immer die anderen.

Ohne das Eingestehen eigener Fehler verwehrt sich eine Führungskraft die ständige persönliche Weiterentwicklung. Führungskräfte benötigen soziale Fähigkeiten. Eine gute Führungskraft zeichnet sich durch Kompetenz, gelebte Erfahrung und soziale Fähigkeiten aus. Die Welt bleibt auch für Führungskräfte nicht stehen.

Christopher Rauen, Osnabrück

Executive Master of Business Engineering

 **Universität St. Gallen**

**MIT FLEXIBLER EINSTIEGSOPTION**

ENTREPRENEURSHIP  
LEADERSHIP  
DIGITALISIERUNG  
TRANSFORMATION  
KOMMUNIKATION  
AGILITÄT  
GESCHÄFTSMODELL  
STRATEGIE

**EXECUTIVE MBA HSG FÜR UNTERNEHMENSTRANSFORMATION IM DIGITALEN ZEITALTER**

Lernen Sie unser modulares Studienkonzept näher kennen!

St. Gallen  
Berlin  
Silicon Valley  
Shanghai

 Erfahren Sie mehr:  
[www.embe.unisg.ch](http://www.embe.unisg.ch)

**“From insight to impact”** 