

# Als Vorbild führen

Die Pandemie hat in vielen Bereichen die Frage aufgeworfen, ob wir so weiter machen wollen, wie vorher. Durch die coronabedingte „Führung auf Distanz“ stellt sich diese Frage auch bei der Führung von Teams und Organisationen. Suche und Anwendung neuer Methoden sind ein

Weg, mit diesen Rahmenbedingungen umzugehen. Ein anderer Weg ist die Suche nach sinnvollen und dauerhaften Antworten, mit denen der Wesenskern von Führung neu belebt werden kann. Wie geht das?

## Was ist Ihre Orientierung?

Viele Führungskräfte sehnen sich danach, wieder ihr ganzes Team, um sich zu haben. Dahinter steckt oft der Wunsch nach Nähe, Zusammengehörigkeit und Bestätigung der eigenen Rolle als Führungskraft. Für diese Führungskräfte sind die Folgen der Pandemie ein Problem, das man wie eine Krankheit überstehen muss und für das es vorübergehende Problemlösungen zu finden gilt. Das sind zum Beispiel regelmäßige Care Calls und virtuelle Kaffeepausen, um das Gefühl der Zusammengehörigkeit aufrecht zu erhalten.

Aus meiner Erfahrung entsteht aus einer solchen Problemorientierung mit hoher Wahrscheinlichkeit keine dauerhafte und sinnvolle neue Art der Führung von Teams und Organisationen. Dies gelingt eher Führungskräften mit einer gestaltenden Orientierung. Diese haben mit Sicherheit schon vor der Pandemie eine Vorstellung zu der Frage gehabt, wie ihre Führung und ihr Zusammenspiel mit ihrem Team optimal aussehen. Sie erleben die Herausforderungen der Pandemie anders als ihre Kollegen mit der Problemorientierung. Je nachdem, was ihre Zielvorstellung von Führung ist, können sich die Herausforderungen der Pandemie beschleunigend auf die Erreichung ihrer Zielvorstellung auswirken. Dies gilt zum Beispiel für die Fähigkeit zur Selbstorganisation in ihrem Team oder für die eigenständige Vernetzung der Mitarbeiter mit Kollegen aus anderen Bereichen. Obwohl die Probleme mit dem Auftreten der Pandemie zugenommen haben, ist gerade jetzt

der beste Zeitpunkt, sich von der Problemorientierung zu verabschieden und sich im Sinne der gestaltenden Orientierung zu fragen, welche Art von Führung will ich? Damit öffnet sich der Blick für einen persönlichen Zugang zu einem individuellen Führungsverständnis.

## Dazu stellen Sie sich zuerst drei einfachen Fragen!

Die folgenden drei einfachen Fragen können helfen, sich Klarheit zu verschaffen, wie man die eigene Führung in Zukunft gestalten will:

1. Was will ich neu machen?
2. Was mache ich nicht mehr?
3. Was behalte ich bei bzw. was bleibt?

Diese drei einfachen Fragen haben sich sowohl bei kleinen als auch bei umfangreichen Veränderungen bewährt.

**Drei einfachen Fragen haben sich sowohl bei kleinen als auch bei umfangreichen Veränderungen bewährt.“**

Wenn etwas Neues hinzukommt, sollte dafür Platz geschaffen werden, indem etwas Anderes wegfällt. Wenn man etwas neu machen will, ist es wichtig, die Grenzen der Veränderung zu benennen, indem man definiert, was man beibehalten will.

## Was wollen Sie neu machen?

Um Antworten darauf zu finden, was Sie neu machen wollen, stellen Sie sich vor, dass Sie durch ihre Führung ein Team schaffen, in dem die Teammitglieder eigeninitiativ und eigenverantwortlich für ihren Beitrag zum Teamergebnis handeln: Ein Team also, in dem die Teammitglieder im Rahmen der zu erfüllenden Aufgaben, auf Basis dessen, was sie besonders interessiert, ihren Gestaltungswillen entfalten können. Gleichzeitig verbessern sie durch die intensivere Vernetzung ihre Zusammenarbeit mit den Teams aus anderen Bereichen. Stellen Sie sich vor, Sie geben dafür Ihren Teammitgliedern Freiraum für deren Gestaltungswillen. Sie signalisieren also bei allen Aktivitäten und Aussagen Ihren Mitarbeitern Mut und Vertrauen. Sie beobachten dabei aus einer unterstützenden Haltung heraus, geben Feedback und kümmern sich um optimale Arbeitsbedingungen und -mittel, ohne sich ins operative Geschehen einzumischen. Wenn Sie dieses Zielbild mit Ihrem aktuellen Stand abgleichen, finden Sie mit Sicherheit einige Punkte, die Sie bei sich oder in Ihrem Team neu gestalten wollen.

## Was wollen Sie nicht mehr machen?

Um etwas Neues aufzubauen, ist es sinnvoll dafür Raum zu schaffen und sich die Frage zu stellen, was dafür wegfallen kann. Kontrollorientierung, Gefallsucht, Methoden-

## „Als Vorbild führen“

gläubigkeit und Druck aus dem Topmanagement einfach weiter zu leiten sind Beispiele besonders kritischer Verhaltensweisen, die wegfallen können. Um darüber hinaus individuelle Verhaltensweisen zu finden, die man weglassen will, ist ein realistischer Blick in den Spiegel erforderlich. Diesen Spiegel kann man entweder in einem 360-Grad-Feedback oder im Ergebnis einer Mitarbeiterbefragung oder auch im Feedback eines vertrauten Kollegen finden.

### Was bleibt?

Die Frage, was bleibt, führt in der Coronapandemie durch "Führung auf Distanz" zu neuen Antworten. Viele Kontrollmöglichkeiten, wie z.B. die Anwesenheits- oder die Arbeitszeitkontrolle sind in der Regel im Home Office nur noch eingeschränkt möglich. Andererseits wurde neues Verhalten einfach erzwungen, wie z.B. der Ersatz von Präsenzmeetings durch virtuelle Meetings. Für viele Mitarbeiter wurde dadurch die Neigung beziehungsweise die Abneigung ihrer Führungskräfte zu einem bestimmten Führungsverhalten offensichtlich. Sie konnten direkt erleben, wie sich ihre Führungskraft über den Wegfall alter Gewohnheiten beschwert hat oder eine Kehrtwende hin zu vorher unerwünschtem Verhalten vollziehen musste.

Was folgt aus der Erkenntnis, dass bestimmte Verhaltensweisen obsolet sind, die man sich angeeignet hatte, um die Rolle als Führungskraft gut zu spielen oder daraus, dass die Anwendung von neuem Führungsverhalten als Zwang erlebt wird? Waren diese Verhaltensweisen dann wirklich relevant? Falls nicht, was bleibt dann übrig? Das, wofür die Führungskraft als Vorbild steht?

### Haben Sie die Grundlagen, um als Vorbild zu führen?

Daraus kann man den Schluss ziehen, dass als Vorbild zu führen die natürlichste Art zu führen ist. Von Kindheit an lernen wir durch Beobachtung am meisten von denen,

die uns nah sind. Später kommen andere Formen des Lernens hinzu. Das Lernen durch Beobachten vor dem Hintergrund der individuellen Interessen bleibt jedoch ein wichtiges Element der persönlichen Entwicklung. Das trifft auch auf die Führung von Teams und Organisationen zu. Sowohl beim Teamleiter als auch beim CEO wird ständig beobachtet, ob er auch tatsächlich das tut, was er sagt und ob er sich so verhält, wie er es von anderen erwartet. Darüber hinaus wird beobachtet, ob dieses Verhalten nur manchmal oder konstant vorkommt. Für jeden, der als Führungskraft seine Vorbildwirkung stärken will, folgt daraus, dass nur das konstant auf andere wirken kann, was einem selbst besonders wichtig ist und was man selbst verinnerlicht hat.

„Wer Ausschau nach eigenen Vorbildern hält, schärft damit sein Bewusstsein für seine eigene Wirkung als Vorbild.“

Diese Automatik der persönlichen Wirkung wird erleichtert und verstärkt, wenn folgende drei Fragen mit einem klaren „Ja“ beantwortet werden können:

1. Mag ich Menschen und steht das Interesse am Menschen bei mir an erster Stelle?
2. Habe ich Vorbilder?
3. Ist mir Selbstreflexion wichtig?

Die erste Frage klingt seltsam, wenn man bisher immer davon ausgegangen ist, dass das selbstverständlich ist. Tatsächlich kann man aufgrund der Handlungen und Aussagen bei einem Teil der Führungskräfte feststellen, dass bei ihnen nicht das Interesse an den Menschen an erster Stelle steht, sondern beispielsweise das Interesse an der Lösung technischer Herausforderungen oder an der Schaffung von Vermögenswerten. Ihnen geht es deshalb mehr um das

Funktionieren der Mitarbeiter und um die Nutzung von Systemen und Methoden, welche dieses Funktionieren der Mitarbeiter sicherstellen. Für Diskussionen über den Umgang mit menschlichem Verhalten haben diese Führungskräfte meist nicht viel Zeit.

Wenn man die zweite Frage stellt, blickt man oft in überraschte Gesichter. Entweder liegt es daran, dass es keine Antwort auf die Frage gibt oder daran, dass diese Frage noch nie gestellt wurde. Wie aber, will ich Vorbild sein, wenn ich selbst keine Vorbilder habe? Wer Ausschau nach eigenen Vorbildern hält, schärft damit sein Bewusstsein für seine eigene Wirkung als Vorbild. Dafür spielt es keine Rolle, ob man im privaten oder im beruflichen Bereich Ausschau hält.

Die dritte Frage lautet nicht, ob ich mir Zeit für Selbstreflexion nehme, sondern sie fragt nach dem Interesse an Selbstreflexion und zieht damit den Kreis für eine Ja-Antwort sehr eng. Woher das Interesse an etwas kommt, können wir oft nicht beantworten. Er ist einfach da. Das persönliche Interesse an Reflexion zeigt sich nicht nur darin, zu meditieren oder sich coachen zu lassen. Selbstreflexion kann man auch beim Lesen von Büchern beim Hören von Musik, beim Kochen oder beim Theaterbesuch finden.

### Kann man Führen als Vorbild lernen?

Die drei zuletzt genannten Fragen haben eines gemeinsam. Sie unterstellen, dass es nicht nötig ist, sein Verhalten zu ändern, um mit einem „Ja“ zu antworten. Sie unterstellen, dass bereits die innere Motivation vorhanden ist, welche wie selbstverständlich zu einem „Ja“ als Antwort auf jede der drei Fragen führt. Dadurch wird deutlich, dass als Vorbild zu führen zum Wesenskern von Führung zählt. Vielleicht gelangt deshalb so mancher zu der Behauptung, dass man Führung im Wesentlichen nicht lernen kann, sondern man kann es oder man kann es nicht.