



Warum die Transformation der Führung zum denkbar schlechtesten Zeitpunkt von uns verlangt wird – und warum sie gerade jetzt gelingen kann

von Patrick Wiederhake

Unter Druck reagieren wir immer noch so wie schon vor 5.000 Jahren. Ist die Situation als relevant und zudem auch noch bedrohlich eingestuft, werfen wir unser Notprogramm an: Die Muskelspannung steigt, ebenso der Blutdruck und die Herzfrequenz. Verdauungstätigkeit und Schmerzempfinden gehen zurück. Alles ist ausgerichtet auf Angriff oder Flucht. Gemeinsam für beide Optionen: die Fokussierung auf das Wesentliche. Wer um sein Leben kämpft, neigt nicht zu differenzierten Reflexion, zur Kreativität oder zum Experiment. Wer um sein Leben kämpft, tut das Naheliegende und das Gelernte. Die Wahrnehmung ist verengt, konzentriert auf den direkten Weg zum Ziel. Wir spielen nicht. Wir gehen all-in.

Übertrieben, finden Sie? Sicher. Wir kämpfen nicht um unser Überleben in den Büros des 21. Jahrhunderts. Und doch, das werden Sie hier lesen, geht es heute mehr denn je um das moderne Äquivalent von Leben und Tod: Es geht um unsere gesellschaftliche Existenz, um unsere Zukunft, um unsere Identität. Es geht darum, wer wir sein können in einer sich radikal verändernden Welt. Wir fragen uns, ob wir mithalten können, oder zurückfallen. Ob wir den falschen Weg einschlagen und an der Herausforderung zerbrechen vor den Augen anderer. Dem Instinkt in uns ist es egal, dass diese Fragen keine physische Gefahr bezeichnen. Der Körper kennt nur körperliche Reaktionen. Und so zeigt sich Relevanz noch immer in der Emotion. Angst und Aggression markieren dabei die gefühlte Bedrohung. Wenn Sie sich umsehen, wenn Sie wirklich hinsehen, werden Sie diese Emotionen erkennen unter dem geschliffenen, gezähmten und natürlich immer professionellen Verhalten. Sie werden sehen, wie Menschen angespannt sind, verunsichert, wie sie überreagieren, zögern oder erstarren. Wir leben in emotionalen Zeiten.

WOHER KOMMT DER DRUCK?

Druck entsteht, wenn wir unsicher sind, ob wir das haben werden, was für unser Dasein wichtig ist. Daran zu zweifeln beginnen wir, wenn folgende Fragen keine klaren Antworten ergeben: Weiß ich, was kommt? Werde ich es können? Bin ich damit nicht allein? Die fundamentalen Transformationen, die wir gerade sehen, betreffen genau diese drei Fragen – und zwar sowohl gesellschaftlich, auf Unternehmensebene – wie für jede/n Einzelne/n:

- Was kommt? Wirtschaftlich droht Europa sich selbst aufgrund mangelnder Einigkeit immer mehr Steine in den Weg zu legen. Zugleich geraten wir aus dieser Schwäche heraus immer stärker zwischen die Fronten eines weltweiten Handelskriegs, in dem wir vom Subjekt zum Objekt zu werden drohen. Gerade in Deutschland ging uns in einem kontinuierlichen Aufschwung lange sehr gut. Wir haben verlernt, die anderen in ihrem Einfluss auf unseren Wohlstand ernst zu nehmen. Das verändert sich. Für Unternehmen resultieren daraus unklare Rahmenbedingungen und ein schwieriger werdendes Investitionsklima. Führungskräfte und Mitarbeiter/innen erleben die Unruhe. Sie ahnen, dass die Stabilität der vergangenen Jahre endlich ist. Niemand weiß, was kommt, aber viele wissen, dass es enger werden wird. Unsicherheit 1.
- Werden wir es können? Technologisch steht mit der fortschreitenden Digitalisierung und den Möglichkeiten der künstlichen Intelligenz sowie durch die Entwicklungen in der Biomedizin und in den Produktionsverfahren eine Transformation bevor, die unser Arbeiten so stark verändern wird, wie vermutlich keine zuvor. Die „Ingenieurs-Nation“ muss umdenken, der technologisch erreichte Wettbewerbsvorteil und der Kompetenzvorsprung werden sich nicht ohne Weiteres auf das digitale Arbeiten übertragen lassen. Wir sind nicht in der Pole-Position. Das bezweifeln Sie? Dann waren Sie nie in Riga oder in Shenzhen. Unternehmen bemerken, dass ihre Geschäftsmodelle in ihrer jetzigen Form obsolet zu werden drohen, die Wertstrom-Ketten nicht mehr wettbewerbsfähig sind und neu gedacht werden müssen. Viele müssen sich gänzlich neu erfinden. Auf technischer Ebene – aber auch in ihrer Art zu arbeiten. Werden wir mithalten können? Unsicherheit 2.
- Stehen wir zusammen? Im Sommer 1989 rief Francis Fukuyama in einem viel beachteten Artikel „das Ende der Geschichte“ aus und erklärte die soziale Marktwirtschaft auf Basis eines gemeinsamen Wertegerüsts zum Sieger. Seit diesem Zeitpunkt scheinen sich Kräfte gebündelt zu haben mit dem einzigen Ziel, das Gegenteil zu beweisen. Der Aufschwung religiös legitimierter Extremismen, politische Radikalisierung und neuer Wind für eine Identitätspolitik, die stärker die Unterschiede zwischen gesellschaftlichen Gruppen als das gemeinsame Ziel betont – all das führt zur Vereinzelung, zum Rückzug in den engsten eigenen Kreis. In Unternehmen sehen wir einen wachsenden Generationenkonflikt, der Respekt vor dem Geleisteten in Zeiten, die „alles neu“ rufen, ist kein hohes Gut mehr. Wir kommunizieren freundlicher, haben aber immer mehr die eigene Selbstverwirklichung im Kopf. Stehen wir wirklich zusammen – als Bevölkerung, als Unternehmen, als Team? Auf wen kann ich mich verlassen? Unsicherheit 3.

Für Unternehmen – aber auch für jeden Menschen in ihnen – bedeutet dies Unsicherheit, nicht planbare Veränderungen, Komplexität und Ambiguität. Dass mit „VUCA“ ein vermeintlich greifbarer Begriff für diesen Zustand gefunden wurde, verbessert die Situation nur an der Oberfläche. Begriffe geben Halt, sie machen Dinge „begreifbar“. Am Zustand freilich ändert sich nichts, denn „VUCA“ bedeutet letztlich immer noch „wir haben echt keine Ahnung“.

DIE STUNDE DER FÜHRUNGS-KRAFT?

Das alles klingt nach Krise, und eigentlich ist die Krise die Zeit der Führung. Im Angesicht der Not kann frei und radikal entschieden werden, harte Einschnitte sind legitimiert. Hier suchen Menschen Orientierung und lassen sich leiten. Hier sinken Ansprüche an Integrität und Wohlwollen. Hauptsache, es klappt. Gesellschaftlich zeigt sich dieser Trend im Aufstieg autoritär agierender Führungspersönlichkeiten. Und auch im Unternehmen schwingen sich die Retter auf, das Meer zu teilen. Doch gibt es zwei Gruppen, die sich aus unterschiedlichen Gründen weigern, in den Krisenmodus zu gehen, die gerade nicht nach Führung rufen: Es handelt sich um Kunden und Mitarbeitende.

- Kunden leben heute in einem Überangebot von Produkten und Dienstleistungen. Sie sind es nicht mehr gewohnt, auf Ansprüche zu verzichten. Schnell findet sich jemand, der es – vermeintlich – besser kann. Sie geben sich nicht mehr mit dem zufrieden, was man ihnen vorsetzt. Ihre Ansprüche ändern sich ständig, was den Druck auf Erneuerung und stetige Verbesserung des Angebots immens erhöht. Kunden erleben keine Krise, sondern Überfluss.

Die Führungskraft muss sicherstellen, dass das Tempo der Entwicklung steigt und dass Wünsche immer schneller integriert und umgesetzt werden. Sie muss sich nach außen orientieren und kann sich nicht – wie in der Krise eigentlich notwendig – auf das etablierte Können verlassen.

- Und Mitarbeiter/innen? Wer als Mensch unter 40 eine vernünftige Ausbildung und ein wenig Erfahrung vorweisen kann, steht gut im Kurs. Kompetenz ist ein knapper werdendes Gut, was ihren Wert erhöht. Zudem wächst eine Generation heran, die es gewohnt ist, im Sinne der eigenen Bedürfnisse gefördert zu werden. Sie wollen einen attraktiven Weg, möglichst ohne große Steine. Gerade junge und kompetente Menschen haben eine extrem gute Verhandlungsposition, wenn sie einen attraktiven Arbeitsplatz und eine kontinuierliche Entwicklung fordern. Diese Mitarbeiter/innen erleben keine Krise, sie sind begehrte.

Die Führungskraft kann sich folglich nicht mehr darauf verlassen, dass Mitarbeiter/innen im Zweifel mitziehen werden, um das eigene Fortkommen oder das Fortbestehen des Unternehmens selber zu sichern. Im Gegenteil: Die Legitimation der Führung wird grundsätzlich hinterfragt. Führungskräfte, die sich auf diesen Dialog nicht einlassen, werden schnell als gestrig abgestempelt und verlieren die Gefolgschaft.

DIE FÜHRUNG SELBST IST UNTER DRUCK

Scheinbar suchen trotz des aufziehenden Gewitters weder Kunden noch Mitarbeitende gerade nach jemandem, der ihnen sagt, was sie zu tun haben. Die individuell erlebte Wirksamkeit schlägt das Gefühl der grundlegenden Erosion. Das macht viele Führungskräfte hilflos. Sie spüren größer werdenden Druck und wissen oft nicht, wie sie ihn in Vorwärtsschub verwandeln. Stattdessen sehen sie, dass eine Lösung auf dem Tisch liegt, die von unten in die Unternehmen kam. Praktiker der Software-Entwicklung schufen das „Agile Manifest“ – und damit das Schlagwort unserer Zeit. Die Pioniere in Unternehmen erkannten schnell, dass Agilität als Antwort für Kunden und für Mitarbeitende dienen kann: Den Forderungen der Kunden (wie auch der Unsicherheit des Marktes) wird ein ständiges Nachmessen und Anpassen entgegengesetzt, die Richtung wird häufiger korrigiert und auf kurvigem Kurs so besser gehalten. Zugleich wird allen im Team suggeriert, dass in der losen Struktur eine Chance liegt, sich selbst ständig zu entwickeln. Agilität kennt keine an ihrem Stuhl klebenden Chefs.

Und die Führung: In dieser Situation, in der die Welt um uns herum ins Wanken gerät und in der die Mittel der Führung auch von innen heraus begrenzt zu sein scheinen, wird erwartet und propagiert, dass Führung mit der unwahrscheinlichsten Reaktion antwortet, die unter Druck zu erwarten wäre: loslassen und vertrauen.

Die Transformation der Arbeitswelt besteht im Wesentlichen daraus, einen bedeutenden Teil der Führung von der Person in die Kultur und in die (agilen) Prozesse zu verlagern. Führung wird dabei entmachtet, aber nicht entlastet. Die Machtbasis der Führung über die Hierarchie, den Wissens- und Erfahrungsvorsprung oder über die Möglichkeit, Belohnungen zu verteilen, gerät ins Wanken. Hierarchien werden abgebaut, Erfahrungswissen gilt als unmodern, und Belohnungen erhält im Bestfall nun die ganze Gruppe. Zugleich wird Führung immer noch gesucht. Doch nunmehr eher als Stütze und Ermöglicher. Sie wird gesucht im großen Sinn, in der Vision, dem Warum, aber eben auch in der Person, die diesen Sinn vermitteln kann und bei Unsicherheit verlässlich unterstützt. Die Herausforderung, die sich gerade für erfahrene Führungskräfte daraus ergibt, ist kaum zu überschätzen. Die Fähigkeit, Halt zu geben, ohne zu bevormunden, zu erklären, ohne mundtot zu machen, und zu unterstützen, ohne Freiraum einzuschränken, ist ohnehin schon schwierig zu erlernen. All dies aber auch noch in einem Zustand des Drucks zu tun, der sich aus einer unsicheren Zukunft und einem ins Wanken geratenen Selbstverständnis ergeben mag, scheint kaum leistbar. Das so wichtige Gefühl der Kontrolle geht verloren. Das macht vielen Führungskräften Angst, auch wenn sie es nicht sagen. Und Angst verstellt den Blick nach vorn. So sind es bei dieser Revolution der Arbeit oft die oben, die nicht loslassen können.

WARUM JETZT?

Wenn es die Führung selbst ist, die in ihrer Existenz bedroht zu sein scheint, ist von ihr nicht zwingend eine Lösung zu erwarten. Warum kann dennoch gerade jetzt eine grundlegende Transformation des Führungsbilds gelingen? Drei Gründe sprechen dafür:

1. Weil die beschriebenen Veränderungen um uns herum so grundsätzlich und groß und unumkehrbar wirken, dass ausreichend Veränderungsdruck entsteht, trotz allen Widerstands die Krise der Führung anzuerkennen – und sich der Herausforderung zu stellen, eine neue Art der Führung zu entwickeln.
2. Weil auf der anderen Seite eine Vision am Horizont erscheint, in der all das angespannte Wettbewerben in einer politisch durchdrungenen hierarchischen Organisation, die mit der Weitergabe von Druck über die Ebenen hinweg arbeitet, nicht sein muss. Weil ein realistisches Zukunftsbild entsteht, in dem Führung mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern arbeitet und nicht gegen sie.
3. Weil wir als Führungskräfte ohnehin nie die Kontrolle hatten, die wir glauben, haben zu müssen. Ohne Führung entsteht keine Zukunft. Und Selbststeuerung ist eine Kernkompetenz für jede Art von VUCA-Welt. Doch ist die Bedeutung des Einzelnen auf den Gesamterfolg nicht – und war vermutlich auch nie – so groß, wie uns die Heldengeschichten das erzählen. Führungserfolg entsteht, wenn andere mitmachen. Das lässt sich beeinflussen, aber nicht erzwingen. Wenn die Folgenden mehr in den Fokus rücken und wenn dadurch die Erkenntnis reift, eben nicht alles selbst tragen zu müssen, kann dies die Führung grundsätzlich befreien, kann ihr Raum geben und sie in ihrem Potenzial beflügeln.

Ein Zukunftsbild, in dem Führung vorn steht, aber eben nicht mehr oben – das kann motivierend wirken für alle, die es schaffen, loszulassen und sich selbst dabei neu zu entdecken. Die immense Energie, welche die Relevanz und Bedrohlichkeit der Lage auszulösen vermag, verstellt nur oft den Blick dafür. Um die Emotion, die aus dem Druck entstammt, zu nutzen und zu kanalisieren, um Not zu wandeln in Aufbruch und Offenheit braucht es Ideen und klare erste Schritte. Gerade Führungskräfte benötigen also Halt und Führung. Sie müssen lernen dürfen, ihre Rolle in einem veränderten Umfeld erfolgreich zu füllen. Sie müssen experimentieren dürfen, Fehler machen und sich irren. Sie müssen das Gefühl bekommen, dass ihre Bereitschaft, in Führung zu gehen, immer noch oder gerade jetzt gefragt ist, um Ideen zu verwirklichen. Erst wenn ein gangbarer Weg erkennbar wird, auf dem Führung sich verändern kann, ohne das Gesicht zu verlieren – erst wenn die Nöte der Führungskräfte ernst genommen und adressiert werden, erst dann können wir tatsächlich ein neues Bild der Führung schaffen. Dann wird es möglich, dass wir die Angst beruhigen und im Moment des größten Drucks beginnen, uns aufeinander zu verlassen.

PRAXIS-EPILOG: WAS IST ZU TUN?

Die Führungskultur in einem Unternehmen verändert man nur im Zusammenspiel vieler Ebenen – und das braucht Zeit und Konsequenz. Als einzelne Führungskraft benötigen Sie gegebenenfalls sofort einen Plan. Machen Sie also schon einmal für sich selbst einen Schritt in die Zukunft der Führung – und tragen so zur Transformation Ihres Unternehmens bei. Vielleicht nutzen Ihnen dazu die folgenden Schritte:

1. Die Sauerstoffmaske:

Helfen Sie erst sich, kümmern Sie sich dann um Mitreisende. Was in jedem Sicherheits-Briefing auf der Langstrecke schon oft gehört wurde, gilt auch für den Führungsalltag. Sie werden unter Druck nicht besser agieren, wenn Sie dabei vor die Hunde gehen. Sie müssen sich nicht opfern. Bei Angriff oder Flucht lenkt unserer Körper den Blick weg vom eigenen Befinden. Wir sollen ignorieren, wie es uns geht – damit wir überleben können. Als Führungskraft ist Druck in der Regel allerdings kein Zustand von fünf Minuten. Er dauert an und damit der Alarm. Sie müssen ihn ausschalten, zumindest temporär. Sie müssen für sich sorgen.

Also: Schlafen Sie ausreichend. Essen Sie gesund. Bewegen Sie sich. Und machen Sie dabei niemals länger als zwei Tage lang irgendwelche Kompromisse.

2. Loslassen:

Versuchen Sie bei Gelegenheit mal ein einfaches Experiment: Geben Sie einem Kollegen das eine Ende einer Schnur oder eines gerollten Papiers in die Hand, und halten Sie das andere fest bei sich. Beginnen Sie nun, an Ihrem Ende zu ziehen, und beobachten Sie, was passiert. In der Regel wird Ihr Gegenüber, insbesondere wenn es sich um einen wettbewerbsorientierten Mitstreiter handelt, den Druck ebenfalls erhöhen – und ehe Sie sich versehen, befinden Sie sich in einem veritablen Tauziehen. Das Gleiche ist zu beobachten, wenn Menschen unter Anspannung stehen. Sie erhöhen den Druck und fangen an, sich noch mehr anzustrengen und darauf zu fokussieren, das eigene Ende nicht aus den Händen gleiten zu lassen – sie machen mehr desselben, um die Kontrolle zu behalten. Kaum jemand kommt auf die einfachste Idee, das kräftezehrende Spiel zumindest zu unterbrechen, wenn nicht gar zu beenden: Kaum jemand lässt einfach los.

Sie werden als Führungskraft nicht in der Lage sein, sich vor dem Hintergrund der anstehenden Herausforderungen neu zu orientieren, wenn Sie gleichzeitig mit voller Kraft in die altbekannte Richtung arbeiten. Sie müssen erst „Stopp!“ sagen. Unterliegen Sie nicht der Versuchung die neuen Anforderungen einfach „on top“ auf Ihre To-Do Liste zu schreiben. Fragen Sie sich, was Sie bewusst nicht mehr tun. Sie müssen erst loslassen – zumindest für einen Moment – und sich eine Insel schaffen, in der Sie nachdenken können und in der der Kompass sich neu ausrichten darf.

3. Reflektieren:

Wir alle sind in unserem Verhalten auf der Basis unserer Erfahrung trainiert. Alles, was wir denken, alles, was wir tun, hat sich für uns bewährt, darum tun wir es. Das Dumme ist nur, dass sich das, was einmal funktioniert hat, nicht mehr zu bewähren scheint, wenn sich die Rahmenbedingungen verändern. Das kann bedeuten, dass wir erwachsen geworden sind. Das kann aber auch bedeuten, dass sich die Welt um uns herum verändert. Nun geht es nicht darum, die eigene Persönlichkeit komplett zu verändern, aber wir müssen lernen, unser Verhalten einzuordnen und zu erkennen, welchen Mustern es unterliegt. Nur dann schaffen wir die Basis für eine echte Entwicklung, für eine echte Veränderung.

Reflektieren Sie als Führungskraft, wie Sie sich verhalten. Fragen Sie andere, in welchen Situationen sie welche Muster bei Ihnen erkennen. Schaffen Sie sich Raum, um Ihre Gedanken zu beobachten, insbesondere unter Druck und Anspannung. Achtsame Führung ist angezeigt. Also: Seien Sie ehrlich zu sich selbst. Erfolg haben auch Menschen, die sich selbst belügen. Zufriedenheit nicht.

4. Orientierung:

Wir alle haben unsere ganz eigene Richtung, in die es uns zieht. Jeder Führungskraft sind auf persönlicher Ebene ganz andere Dinge wichtig in ihrer Rolle. Vereinfacht können wir vier Grundorientierungen unterscheiden, die sich im Denken und Handeln manifestieren und die sich im Alltag in unterschiedlichen Führungsstilen zeigen:

- Es gibt Führungskräfte, die vor allem darauf hinarbeiten, Klarheit und Dauerhaftigkeit herzustellen. Das sind Führungskräfte, die berechenbar sind, Orientierung über die Eindeutigkeit und Beständigkeit ihrer Positionen liefern, die ihren Bereich sauber aufstellen und im Griff haben.
- Auf der anderen Seite gibt es Führungskräfte, die genau diese Stabilität als Herausforderung zum Rebellieren begreifen. Die, die ständig hinterfragen, selbst Funktionierendes verändern und sich immer wieder neu erfinden wollen. Führungskräfte, die permanent „Aufbruch“ rufen.
- Wir sehen Führungskräfte, die sich dann lebendig fühlen, wenn es darum geht, zu gewinnen. Sie gefallen sich darin, sich abzugrenzen und Dinge besser zu machen als ihr Gegenüber, sie suchen den Unterschied und wollen sich abheben.
- Und zuletzt sind da die, die den Ausgleich und das Miteinander anstreben, die Gemeinsamkeiten erforschen und am liebsten in ihrem Team aufgehen und gar nicht mehr als Führungskraft erkennbar sein möchten.

Jeder dieser hier sehr vereinfacht dargestellten Grundorientierung können Stärken zugeordnet werden, die sich im bisherigen Arbeitsumfeld bewährt haben. Erfolgreiche Führungskräfte haben ihre Orientierung in Verhalten übersetzt, das im eigenen Umfeld funktioniert. Doch auch für die großartigste Führungskraft gilt, dass das Verhalten, welches in der Vergangenheit erfolgreich war, in Zukunft nicht mehr zwingend gefragt ist. Wenn die Umwelt sich ändert, ändert sich auch das Muster des Erfolgs.

Für Sie als Führungskraft bedeutet dies nun nicht, dass Sie Ihre Persönlichkeit verändern sollen. Das ginge ohnehin nur in begrenztem Maß. Sehr wohl können Sie jedoch entscheiden, wie Sie Ihre Orientierung und Persönlichkeit leben. Und genau das ist die vielleicht größte Herausforderung in einer Transformation: sich diese neue Welt zu eigen machen. Erkennen, was ist, und entscheiden, wie Sie ganz persönlich damit umgehen werden. Allgemeingültige Antworten gibt es für diese Herausforderung nicht, sondern nur eine ganze Reihe komplizierter Fragen:

- Was heißt Halt, Prinzipientreue und Klarheit und Beständigkeit in einer sich wandelnden Umgebung?
- Wie können sich Veränderung und Rebellion, Aufbruch und ständige Neuerung mit einem ohnehin schon von außen kommenden Aufbruchs- und Veränderungsdruck vertragen? Wie rebelliert man gegen Rebellion? Oder wie kann man sich mit ihr verbünden?
- Was bedeuten Wettbewerb und Abgrenzung in einem Umfeld, in dem das Kollektiv wieder stärker im Fokus steht und in der jeder Anflug von Narzissmus gleich als aus der Zeit gefallen und ewig gestrig wahrgenommen wird?
- Und wie kann man im Team aufgehen und eine gemeinsame Identität loben, trotzdem aber da sein als Führungskraft in einer Zeit, in der auch die Mitarbeiter Unsicherheit verspüren und unter Druck geraten?

Stellen Sie sich diese Fragen, und erwarten Sie nicht, eindeutige Antworten zu finden – Widersprüchlichkeiten auszuhalten ist ja gerade ein Kennzeichen der heutigen Arbeitswelt. Auch hierbei gilt: Sie müssen nicht allein durch diesen Prozess. Suchen Sie sich Personen, mit denen Sie offen darüber sprechen können, wie das, was Ihnen wichtig ist, in eine neue Zeit übersetzt werden kann. Arbeiten Sie mit einem Coach. Diese Übersetzungsleistung der eigenen Motivation, diese Transformation des eigenen Handelns in ein neues Umfeld ist zwingend notwendig, wenn Sie andere in die Zukunft führen wollen.

5. Zielbildung:

Die Kraft eines Ziels entsteht über das mit dem Ziel verbundene Gefühl. Wir versuchen, dieses Gefühl herzustellen, und suchen uns Aufgaben und Rollen, die dazu die Möglichkeit bieten. Attraktive Ziele sind die, die uns das Gefühl verheißen, nach dem wir uns sehnen. Und ja, genau darin liegt die Basis jeder Art von Sucht.

Nun wird sich Führung in Zukunft anders anfühlen. Wenn ich Führungskraft wurde, weil dies den Nachweis meines Erfolgs bedeutete, welcher mir so wichtig ist, wenn ich Führungskraft wurde, um bestimmen zu können und mich so mithilfe anderer zu verwirklichen – dann werde ich neue Ziele brauchen. Erfolg ist nicht mehr synonym mit einer disziplinarischen Führungsrolle, und Macht liegt längst nicht mehr nur im Organigramm.

Wir selbst sprechen daher auch eher von Leadership – für das sich kaum ein deutscher Begriff finden lässt. Nicht die Funktion, die man hat, sondern der Effekt, den man erzielt, verschafft das Gefühl.

Fragen Sie sich, wer Sie als Führungskraft sein wollen und was Leadership für Sie bedeutet. Fragen Sie sich genau, welche Effekte Sie in Ihrer Rolle erzielen können und wollen. Und fragen Sie sich, wie ein motivierendes und sinnstiftendes Zielbild aussehen kann, das Ihnen und anderen das „Warum?“ Ihres Tuns beantwortet. Führung erhält in Unternehmen eine neue Identität, ein neues Angesicht. Sie ist verteilter, indirekter und nicht mehr ans Organigramm gebunden. Sie inkludiert mehr, inspiriert und ermöglicht, statt selbst alle Antworten zu geben. In diesen Rollen müssen Sie sich sehen, mit dieser Identität müssen Sie sich anfreunden. Hierin müssen Sie ein Gefühl entdecken, für das es sich aufzustehen lohnt.



Patrick Wiederhake

Mitglied der Geschäftsleitung
der Profil M GmbH & CO. KG

patrick.wiederhake@profil-m.de