

Management

## Unternehmerpaare: Partner im Leben – Partner im Unternehmen

Marketing & Verkauf

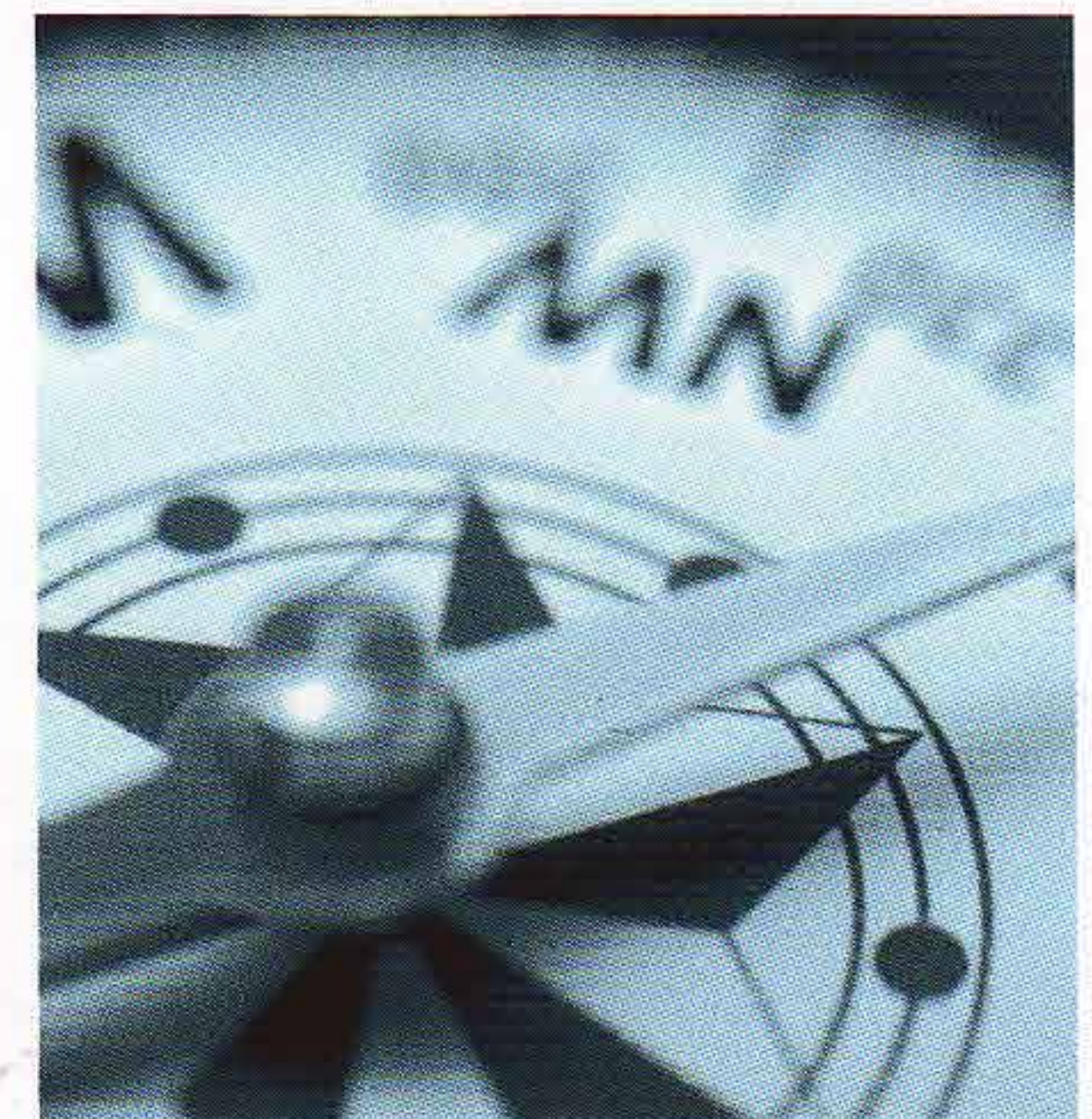
## Online-Werbung: Absatzkanal mit ungenutzten Möglichkeiten

Recht

## Sperrfristschutz: Krankheit kann Kündigungsschutz verlängern

Mensch & Arbeit

## Erfolgreich führen durch Persönlichkeit



Nr. **6**

---

**Innovation**  
MANAGEMENT

Innovationsmanagement  
Die richtigen Weichen  
für die Zukunft stellen

---



## Selbstmanagement

# Führen durch Persönlichkeit

Führende sollten sich über ihre hierarchische Position und fachliche Funktion hinaus auch als Person zeigen. Dann steigern sie ihre Wirksamkeit und können die Beziehung zu sich und zu anderen konstruktiv gestalten. Warum der Führende gut daran tut, auch als Mensch sichtbar zu werden, erklärt dieser Beitrag.

John Kayser

Wenn von Führen durch Persönlichkeit die Rede ist, drängt sich die Frage auf, wie sich denn noch führen liesse, wenn nicht durch Persönlichkeit? Im Kontext der Organisation hat der Führende zunächst seine hierarchische Position, um seinen Führungsanspruch zu untermauern. Diese «gehört» jedoch nicht ihm selbst – sie ist ihm verliehen. Auf Zeit. Eine zweite, häufig bemühte Quelle von Führungsautorität ist das Fachwissen. Verkürzt ausgedrückt: «Ich weiss es besser, also folge mir!». Auf den unteren Ebenen eines Unternehmens, wo es noch stärker «um die Sache» geht, ist der Bezug zur Fachkenntnis besonders intensiv. Sachkompetenz ist sicherlich eine wünschenswerte Bedingung für konstruktive Führung. Aber ist sie auch hinreichend?

## Mensch und Maschine

Anders gefragt: Was hat eine hohe Sachkompetenz mit dem Führen von Menschen zu tun? Nicht viel. Eine übermässige fachlich-inhaltliche Orientierung des Chefs fokussiert die Aufmerksamkeit auf das «richtig Machen». Es geht in erster Linie darum, Fehler zu vermeiden, doch die Innovationsfreude verkümmert. Der Führende lädt die Mitarbeiter nicht zur Übernahme von Verantwortung ein («Chefsa-

che»), verteidigt die eigene Position durch Vorenthalten von Informationen («Wissen ist Macht»), verstärkt das Team nicht durch Top-Performer und legt wenig Wert auf Weiterentwicklung der Mitarbeitenden – aus Angst um den eigenen fachlichen Vorsprung.

Der Fokus auf die «Sache» ist Folge des Siegeszugs der Technik in den letzten zwei Jahrhunderten, der uns dazu verleitet hat, unbewusst Gedankenmodelle aus der Welt der Herstellung in die Welt des sozialen Miteinanders zu übertragen. Wir bilden das Unternehmen und seine Prozesse wie in einem Schaltplan ab, der Einzelne wird reduziert auf seine funktionale Aufgabe – ähnlich eines Zahnrades im Getriebe. Wenn bei einer Führungskraft ein Defizit festgestellt wird, dann wird sie zwei Tage in ein entsprechendes «Training» geschickt und das Problem ist (scheinbar) behoben. Nach dem Motto: Bei einem Defekt kurz in die Werkstatt – danach läuft es wieder. Doch der Mensch ist keine Maschine!

## Als Ganzheit gefordert

Die Grundthese dieses Artikels ist daher folgende: Je mehr sich der Führende über seine hierarchische Position und fachliche Funktion hinaus als Person zeigt, desto mehr wird er seine Wirksamkeit steigern sowie die Bezie-

hung zu sich und zu anderen konstruktiv gestalten. Da es sich bei Führung um eine menschliche Wechselbeziehung handelt, tut der Führende gut daran, auch als Mensch sichtbar zu werden.

Beziehungen bauen Menschen emotional auf. Erst wenn die emotionale Beziehung zum Gegenüber hergestellt ist, können wir uns auf die «Sache» konzentrieren. Erst wenn das Vertrauen untereinander hergestellt ist, kommt es zu einem konstruktiven Miteinander. Doch zu wem kann ich eine vertrauensvolle Beziehung aufbauen? Und was muss ich beim anderen spüren, damit ich mich vertrauensvoll von ihm oder ihr führen lasse? Hier lohnt der Blick zurück in eine Zeit, die von der Technik noch nicht so stark geprägt war: Im alten Europa war seit Aristoteles nicht nur von einer funktionalen Kompetenz (griech.: «Logos»), sondern auch von einer sozial-emotionalen (griech.: «Pathos») und einer ethischen Kompetenz (griech.: «Ethos») die Rede.

## Logos

Wie schon angedeutet, braucht ein kompetent Führender zweifellos auch rationale und funktionale Kompetenzen. Die Kenntnis von Angebot und Nachfrage, Trends im Markt und im Unternehmen etc. müssen wahrgenommen





◀ Je mehr sich eine Führungskraft über ihre hierarchische Position und fachliche Funktion hinaus als Person zeigt, desto wirksamer wird ihre Beziehung zu sich und anderen.

schlimmsten Fall verwickelt gewesen ist. In die Arbeitswelt übertragen bedeutet das: Ich muss als Individuum jenseits der Rolle oder Funktion, die ich im Betrieb inne habe, sichtbar werden. Dem anderen etwas von mir anbieten (Person = lat.: per: (hin-)durch + sonare: tönen, klingen). Nur so lässt sich eine tragfähige und belastbare Brücke zwischen Menschen aufbauen. Eben diese Beziehung wird verstellt, wenn ich dem anderen nur mit «Techniken» im Sinne von standardisierten Verhaltensweisen begegne.

Wohlgemerkt: Die Bewegungsrichtung von «Ent-Wicklung» ist einem Training diametral entgegengesetzt. Es geht eben nicht darum, mehr Wissen oder Methoden von aussen nach innen zu transportieren, sondern das, was im Inneren vorhanden ist, im Aussen sichtbar werden zu lassen. Auch hier führt das bereits erwähnte Maschine-Modell in die Irre.

Wie lässt sich eine persönliche Entwicklung anstossen? Diese Frage schlägt wiederum den Bogen zu unserer humanistisch geprägten Denktradition, denn die Antwort ist uns in Europa seit Jahrtausenden bekannt: «Erkenne dich selbst!» stand schon im alten Delphi über der Pforte. Das Orakel gab denen, die nach Entscheidungshilfen oder nach ihrer Zukunft fragten, also schon im Vorfeld den Hinweis, wo die Antworten zu finden seien: In dir selbst.

## Anleitungen & Tipps

Die Erhöhung der Wirksamkeit einer Führungskraft gelingt nur über die Bildung von Persönlichkeit, nicht über die Ausbildung fachlicher Fähigkeiten. Der humanistische Bildungsdreiklang von «Körper – Seele – Geist» zeichnet eine schöne Landkarte über die Möglichkeiten der persönlichen Weiterentwicklung:

### 1. Musse finden (Seele)

Wir gehen als Menschen durch unterschiedliche Phasen im Leben. Schulzeit (griech. «scho-

und interpretiert werden. Entscheidungen sollten durch analytisches Denken, Methoden und Fachwissen so weit als möglich empirisch abgesichert sein. Diese machen jedoch nur einen Teil dessen aus, was Führung gelingen lässt.

## Pathos

Den zweiten wesentlichen Aspekt würden wir modern als soziale bzw. emotionale Kompetenzen (Stichwort: «Soft skills») bezeichnen. Dahinter steckt die Fähigkeit, Beziehungen, die emotional geknüpft werden, konstruktiv zu gestalten. Eine Beziehung beginnt beim eigenen authentischen Handeln. Sprich: Der guten Beziehung zu sich selbst. Dann kommt die Beziehung zur Sache, um die es geht. Erst die emotionale Beziehung (Identifikation) des Führenden zu seinem Thema lädt es für seine Geführten mit Bedeutung auf. Und schliesslich geht es um die Beziehung zum anderen, in diesem Fall zu den Geführten. Ein guter Führender kann Gemeinschaft herstellen: Zwischen sich und anderen, aber auch zwischen den Mitgliedern einer Gruppe.

## Ethos

Dritter und wesentlicher Aspekt der Führungspersönlichkeit ist eine normative oder ethische

Kompetenz. Sie beantwortet die Frage nach dem Sinn unternehmerischen Handelns. Menschen stellen die Frage nach dem «Wozu?» jenseits von Umsatz- oder Renditezielen. Welchen Beitrag leisten wir zur Gesellschaft, zum grossen Ganzen? Warum ist das wichtig, was wir tun? Erst wer als Führender auf dieser Ebene Orientierung für sich selbst gefunden hat, ist in der Lage, anderen Orientierung zu geben. Modern gesagt: Es geht um die Integrität der Führungspersönlichkeit. Nicht auf das Verhalten kommt es an, sondern auf die alles entscheidende geistige Haltung, wie schon der ehemalige Spitzenbanker Alfred Herrhausen betonte.

Bis hierhin sollte klar sein: Für erfolgreiche Führung ist die Person als Ganzes gefordert – mit all ihren rationalen, emotionalen und ethischen Kompetenzen. Doch wenn es bei Führung vor allem um mich als Person geht – was kann ich tun, um meine Wirksamkeit als Führungskraft zu erhöhen?

## Persönlichkeit entwickeln

Gefragt ist kein «Training» von Verhaltensmustern, sondern die persönliche Entwicklung des Führenden (siehe Anleitungen & Tipps). Genauer gesagt: Seine Ent-Wicklung – einen Wickel wegnehmen, um etwas im Inneren freizulegen, was vorher um-wickelt und im



Führen bedeutet mehr, als einfach nur vorwegzugehen. Neben einer funktionalen und einer sozial-emotionalen Kompetenz sollte auch einen ethische Teil der Persönlichkeit sein.

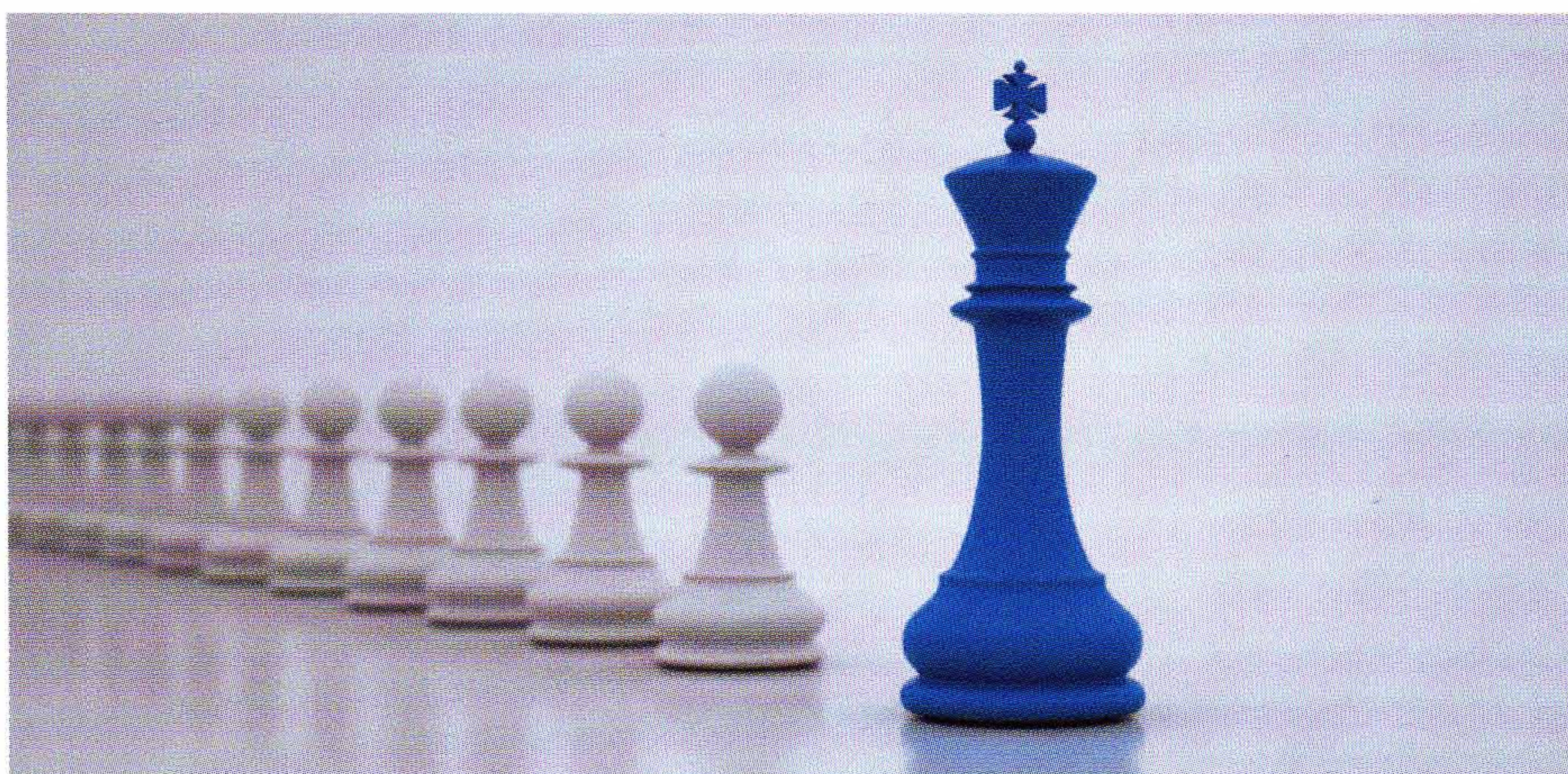
lé» = Musse, Ruhe) und Studium sind fast «automatisch» von persönlichem, innerem Wachstum geprägt. In der Phase des Berufs und der Elternschaft fokussieren wir uns jedoch typischerweise auf das Wirken im Ausen. Daher gilt: Schaffen Sie sich Inseln im Alltag, welche nicht durch Ziele, Termine, Ergebnisse etc. gekennzeichnet sind! Diese Zeit ist zweckfrei, aber nicht sinnlos. Es ist Zeit, um einfach nur «sein» zu können und die Seele baumeln lassen. Zeit für Selbstreflexion – ohne jeden Leistungsdruck.

## 2. Dialog suchen (Geist)

Suchen Sie die persönliche Begegnung mit anderen Menschen! So kommen Sie in ein «Miteinander-Denken»: Sie erkennen das (fremde) Denken des anderen und reflektieren gleichzeitig Ihr eigenes Denken. Hier sind keine Diskussionen gemeint (lat. discutere: abtrennen, abschneiden), in denen unterschiedliche Meinungen gegeneinander gesetzt werden. Vielmehr geht es um einen Dialog (griech.: dia: (da)zwischen, Logos: Bedeutung, Sinn), in dem Sie sich Ihren Denkprozess bewusst machen. Besonders inspirierend: Die Begegnung mit (den eigenen) Kindern. Bei Kindern müssen wir auf eine sehr unmittelbare Form der Kommunikation einlassen und unsere «Masken» ablegen. Älteren oder bedürftigen Menschen zu helfen, kann unseren Bezug zum anderen ebenfalls bereichern.

## 3. In Debattier-Clubs eintreten (Geist)

Logisch denken, Sachlagen schnell erfassen, schlüssig argumentieren, schlagfertig sein: All das sind wichtige rationale Kompetenzen, die im beruflichen Alltag gefordert sind. Diese werden in hohem Masse im Rahmen von strukturierten Debatten trainiert. Anders als in den USA und in England sind die Debattier-Clubs an unseren Universitäten ab Mitte des 19. Jahrhunderts verschwunden. Derzeit erleben sie an unseren Hochschulen eine kleine Renaissance. Eine spannende Alternative zum Debattier-Club kann in einem politischen Engagement bestehen.



## 4. Persönlichkeitsentwickelnde Seminare besuchen (Geist)

Neben den üblichen «Trainings» bieten auch Unternehmen Ihren Führungskräften persönlichkeitsentwickelnde Seminare an. Diese haben nicht nur fachliche Fertigkeiten, sondern das Wachstum der Person im Kontext der Führung im Blick.

## 5. Auf die eigene Sprache achten (Geist)

Tauschen Sie das Wort «man» («In solchen Situationen fühlt man sich...») gegen «ich» ein (Da fühle ich mich...)! Ersetzen Sie passive Satzkonstruktionen («Ich wurde gebeten...») gegen aktive Konstruktionen («Ich bin hier, weil...»)! Teilen Sie Anderen mit, wie es Ihnen geht und was Sie in dieser oder jener Situation empfinden. Es ist oftmals überraschend, wie klärend eine emotionale Selbstbekundung wirken kann – gerade, weil wir uns in unserer Kultur so gerne allein auf «die Sache» beschränken.

## 6. Sich mit Kunst beschäftigen (Geist)

Nicht umsonst ist oft von «bildender Kunst» die Rede. In diesem Zusammenhang geht es nicht um den Konsum von Kunst, sondern um die eigene Gestaltung. Egal ob es sich um Malerei, Musik, Tanz etc. handelt – stellen Sie sich die Frage: Wie kann ich dem, was mich (und andere!) innerlich bewegt, Ausdruck geben? Wie komme ich an meine schöpferischen und gestaltenden Potenziale?

## 7. Bezug zum eigenen Körper herstellen (Körper)

Die Wahrnehmung des anderen fängt bei meiner Selbstwahrnehmung an, denn die Präsenz der Führungsperson geht über den Körper. Wir

beziehen uns hier nicht auf leistungsorientierten Sport. Es reicht schon, bewusst zu gehen oder zu sitzen. Bewusst zu hören. Sich mit verbundenen Augen 20 Minuten führen lassen. Wenn Sie Spass daran haben: nehmen Sie an Yoga- oder Tai-chi-Kursen teil. ■

## Porträt



John Kayser ist Vorstand der Evercom AG und Leiter der Akademie ForumFührung in Düsseldorf. Nach seinen Studien an der Universität Georgetown, USA, sowie an der London School of Economics, UK, war Kayser über 15 Jahre in den Bereichen Finanzen und Medien, u. a. in USA, Brasilien, Frankreich und Deutschland, als Geschäftsführer und Unternehmer tätig. Kayser, der auch als Executive Coach Top-Führungskräfte betreut, lehrt auf Basis eines humanistischen Menschenbilds eine personenzentrierte Führung, die auf die Bildung einer unternehmerischen Haltung von Führungskräften zielt.

## Kontakt



John Kayser

Vorstand

Evercom AG

Akademie Forum Führung

Martin-Luther-Platz 26

D-40212 Düsseldorf

Tel. +(49) 211 – 60 22 22 0

info@forum-fuehrung.de

www.forum-fuehrung.de

