

Führungsgrundsätze

Was verstehen wir unter Menschenführung?

1

Führung ist *ein* Mittel auf dem Weg zum Unternehmenserfolg. Andere Mittel sind zum Beispiel Strategie, Technologie, Kostenmanagement, Marketing, Personalpolitik usw.

Gute Menschenführung schlägt sich langfristig positiv im Geschäftserfolg nieder. Mit Druck und Zwang kann höchstens kurzfristig die Leistung gesteigert werden.

2

Führung ist nicht einfach das, was Vorgesetzte tun. Führung ist die Gestaltung der *Beziehung* zwischen Führenden und Geführten zum Zweck der optimalen Erreichung gemeinsam vereinbarter Ziele.

Auch die Mitarbeitenden haben also ihre Verantwortung an der Führungsbeziehung. Wenn ihnen etwas an ihrer Beziehung zu dem/der Vorgesetzten nicht gefällt, müssen auch sie sich fragen, was sie selber dazu beitragen, dass die Führungsbeziehung nicht anders ist.

3

Der Maßstab, an dem wir das Führungsverhalten der Vorgesetzten messen, ist die *Wirkung*, die es auf die Führungsbeziehung hat, nicht die Absicht, die dahinter steht.

Gute Absichten in Ehren. Entscheidend ist jedoch, welche Wirkung damit bei anderen erzielt wird. Dies verlangt von Vorgesetzten, sensibel genug zu sein, um zu merken, wenn ihre gute Absicht eine weniger gute Wirkung erzielt hat.

4

Führung ist systemisch, sie findet immer in Netzwerken von Akteuren statt. Führung muss die *«weißen Flecken»* in diesen organisatorischen Netzen füllen – also primär das gestalten, was nicht geregelt und oft nicht regelbar ist.

Führung wirkt in vielem nur mittelbar. Sie ist keine abgesonderte Ein-zu-eins-Beziehung. Gerade in flachen Organisationen, die auf kurze Entscheidungswege setzen, hat Führung oft eine breite Wirkung, die nie vollständig geplant und gesteuert werden kann. Nur wechselseitiges Feedback kann daher Lernen und die ständige Verbesserung der Führung sichern.

Was erwarten wir von guter Führung?

- 1** Gute Führung weckt und fördert bei Mitarbeitenden und Partnern die Begeisterung für Leistung. Sie prägt aktiv und durch das eigene Vorbild den Geist einer erfolgsorientierten Unternehmenskultur.
- 2** Gute Führung setzt klare Rahmenbedingungen, definiert Rollen und Verantwortlichkeiten und vereinbart erreichbare, aber gleichwohl herausfordernde Ziele. Die Zielerreichung wird gemeinsam kontinuierlich überprüft.
- 3** Gute Führung pflegt eine fruchtbare Fehlerkultur. Sie akzeptiert Fehler als unumgänglichen Preis für Innovation und stellt sicher, dass aus Fehlern konstruktive Konsequenzen gezogen werden. Offenes Feedback ermöglicht stetiges Lernen.
- 4** Gute Führung basiert auf Vertrauenskultur und Chancengleichheit. Diese gedeiht auf menschlichem Anstand und Respekt und erlaubt Spontaneität. Spürbar wird diese Kultur gerade auch in wirtschaftlich schlechteren Zeiten.
- 5** Gute Führung ist personenspezifisch und kennt ganz verschiedene Führungsstile und -rollen. Sie müssen aber für die Beteiligten jederzeit transparent, stimmig und nachvollziehbar sein. Metakommunikation kann dazu beitragen.
- 6** Gute Führung setzt auf die Eigenverantwortung aller und fördert den Teamgeist in der aufgabenbezogenen Zusammenarbeit. Gleichzeitig bietet sie Hilfe an. Eskalation dient dem Zweck, aus einer festgefahrenen Situation herauszufinden.
- 7** Gute Führung erkennt Konflikte, spricht sie offen an und trägt zu ihrer Lösung bei. Sie akzeptiert Konflikte als Teil einer offenen Kommunikationskultur, legt aber Wert auf einen respektvollen, nicht verletzenden Umgang damit.
- 8** Gute Führung fördert aktiv die Stärken der Einzelnen wie auch von Teams, unterstützt die persönliche und fachliche Entwicklung der Mitarbeitenden und reflektiert immer wieder kritisch sich selber sowie die eigenen Führungsbeziehungen.
- 9** Gute Führung trifft zeitgerecht und überzeugt klare Entscheide, macht sie nachvollziehbar und übernimmt die Verantwortung dafür. Sie folgt dabei dem Prinzip der möglichst weit gehenden Delegation.
- 10** Gute Führung wird als berechenbar erlebt. Gute Führungsbeziehungen sind verlässlich und menschlich integer. Dies prägt die Kommunikation zwischen allen und fördert ein gutes Selbstwertgefühl.