Dr. Kurt Schauer

Gut führen!

Dr. Kurt Schauer, September 2024

Was macht eigentlich eine gute Führungskraft im „wirklichen Leben“ aus, also jenseits der vielen guten Ratschläge und Theorien? In den Ratgebern wird dazu ein Arsenal an Methoden und Tools aufgefahren. Doch berühren wir dabei noch die grundsätzliche Frage dahinter? Nämlich, was gute Führung überhaupt erreichen will! Ich plädiere hier für einen ganz erdigen, uralten und herzlichen, einfachen Zugang: Gute Führung heißt Menschen zum Erfolg kommen zu lassen.

Bild: „Gute Führung heißt, Menschen zum Erfolg kommen zu lassen.“, dies entspricht meinem Zugang zu diesem Thema.

So einfach es klingt, Menschen zum Erfolg kommen zu lassen, so schwierig ist es in einer Zeit, in der sich jeder einzelne Mensch als ICH-AG zu verkaufen hat. Besonders Führungskräfte stehen zunehmend in Ihrer Rolle in einem ständigen Wettbewerb. Dabei erhält der Erfolg des anderen zunehmend etwas Bedrohliches, könnte er doch meine eigene Position gefährden. Auch wenn diese Beschreibung des Konkurrenzdenkens stark und einseitig überzeichnet, so soll sie doch deutlicher erkennen lassen, in welchen Zwängen sich Führungskräfte erleben und wieso für sie daher das fast Selbstverständliche kaum mehr möglich erscheint. *(Bitte schmökern Sie dazu auch in meinem Artikel „Warum eigentlich: Müssen?“)*
Daher will ich zuerst den Blick darauf lenken, was „Andere zum Erfolg führen“ von uns als Führungskräfte primär verlangen würde:

Andere zum Erfolg zu führen, bedingt im Kern einseitiges Konkurrenzdenken zu überwinden. D.h. im ersten Schritt die Vorstellung zuzulassen, dass Kooperation in bestimmten Fällen einen höheren Mehrwert schaffen wird als Konkurrenz.

Andere zum Erfolg zu führen, bedingt weiters, den unmittelbaren eigenen Erfolg – und alles, was damit an Symbolen von Macht und Führungsstärke verbunden ist – zuerst einmal zurückzustellen. D.h. es im ersten Schritt für möglich zu halten, dass sich die Energie bei „meinen Leuten“ richtig entfalten wird. Ich habe in weiterer Folge ohnehin viele Möglichkeiten diese zu lenken.

Das klingt grundsätzlich nicht schwer. Doch beide Bedingungen haben sehr stark damit zu tun, wie sicher ich mich selbst als Führungskraft in meiner Rolle erlebe. Und das geht über die Anwendung der richtigen Tools weit hinaus, weshalb wir dort selten die gesuchten Antworten finden, sondern entmutigt zurückgelassen werden, weil wir so viele Tools ja nicht einmal kennen.

Um es zuerst in einer Analogie auszudrücken: Wenn ein Tischler bzw. eine Tischlerin eine bessere Handsäge bekommt, wird ihm/ihr das nur dann etwas helfen, wenn er/sie diese richtig zu führen weiß. Ein gerader Schnitt ist – im Gegensatz zur landläufigen Meinung - keine Selbstverständlichkeit, sondern braucht viel Übung. Für den Fall, dass es sich um eine japanische Säge handelt, wird es noch schwieriger, weil diese entgegen der uns bekannten Handhabung zu führen ist. Doch selbst bei einer besseren europäischen Säge liegt das Verführerische darin, dass zwar der Schnitt sichtbar besser sein wird, das Ergebnis aber in Wirklichkeit noch weit von einer ebenen Fläche entfernt ist. Probieren Sie es einfach selbst aus und messen Sie nach, Sie glauben gar nicht wie uneben eine scheinbare Ebene sein kann! Und wenn sie dann noch unterschiedlich gewachsene Holzstücke verwenden, werden Sie erleben, wie die Unregelmäßigkeiten im Holz mit ihnen

Dr. Kurt Schauer, Zukunftsberater - CMC - Certified Management Consultant - Wimmerstraße 61 - A-8063 Eggersdorf bei Graz
UID: ATU61441648 - GLN: 9110025239109

machen, was sie wollen.[1] Und so lernen Sie nebenbei noch zweierlei: Ehrfurcht vor echter Meisterschaft und Geduld diese zu erlangen.

Und nun zurück zur Frage der guten Führung von Menschen. Dieses „richtig in der eigenen Rolle" als Führungskraft zu sein, bedeutet nicht einfach mehr Methoden zu kennen, sondern sich mit der ganzen Persönlichkeit auf die zu führende Gruppe von Menschen einzulassen. Was dem Tischler bzw. der Tischlerin die Unregelmäßigkeiten im Wuchs und der Unterschied von Hart- und Weichholz ist, ist der Führungskraft die Unterschiedlichkeit der Persönlichkeiten und Zugänge der Mitarbeiter*innen. Wenn ich das nicht beachte, nützt das neue Werkzeug nur sehr wenig!
Lassen Sie sich also nicht von den vielen Möglichkeiten wie Führen laut Ratgebern sein muss, beunruhigen: erfolgreich, agil, emotional, modern, entspannt, ergebnisfokussiert, systemisch, wirksam, persönlich, authentisch, zielorientiert. Irgendwie ist alles auch richtig und wichtig. Gehen Sie lieber der Grundsatzfrage nach, wie Sie durch Ihre Führung die Selbstwirksamkeit der Menschen erhöhen können: Nicht nur Ihre eigene, sondern die der ganzen Gruppe. Die Methoden folgen dann wie von selbst. Der Volksmund gibt uns dazu auch einen einfachen und klaren Rat: Geteilte Freude ist doppelte Freude! Und die moderne Glücksforschung bestätigt das: Mein Glückserleben wird umso größer, je mehr ich dabei andere zum Erfolg geführt habe.
Und genau darin liegt meiner Erfahrung nach das **eigentliche Erfolgsrezept für jede gute Führungskraft**: Positive Resonanz erzeugt in jedem Einzelnen ein Mehr an Energie, an Wollen und dann auch an Können. Und das wirkt auf mich als Führungskraft selbst zurück – was ja das Grundprinzip von Resonanz ist.

Doch die gelebte Realität vieler Führungsteams steht dem sehr oft entgegen. Viele Führungskräfte erleben sich selbst in einem Umfeld, das zwar Erfolg einfordert, aber den Erfolg jedem anderen neidet. Statt sich zu überlegen, wie die/der andere den Erfolg einfahren kann oder sich einfach nur über den Erfolg eines anderen Menschen freuen zu können, kippen wir gerne in Neiddebatten und das Dreigestirn: Verhindern, Verzögern, Verwässern. Selbst sachlich richtige Anmerkungen, dienen dann nicht mehr dazu die Vorschläge des anderen weiterzuentwickeln, sondern ihm den Zahn des potenziellen Erfolgs zu ziehen. (Und das oft auch noch unbewusst!)
Die Idee, dass wir gemeinsam mehr und das auch noch schneller erreichen könnten, kommt dabei nicht mehr in den Sinn.

Die Lösung ist, sich trotz allem auf den positiven Verstärkungseffekt von Erfolgen einzulassen, der auf mich als Führungskraft wie von selbst positiv zurückwirken wird:

- Erstens stärkt der Erfolg die jeweiligen Einzelpersonen selbst - nichts bewegt so sehr, wie der eigene Erfolg - und ich werde direkt oder indirekt Teil des Erfolgs, gerade als Führungskraft
- Zweitens verstärken sich in dieser Haltung die Erfolge im Team wechselseitig, weil die positive Energie in einem Team einfach ansteckend ist und wir gerne zu einer starken Truppe dazugehören wollen.
- Drittens wirkt all dies auf mich selbst und mein Vertrauen in die Menschen zurück – Zutrauen und Zulassen machen ja nicht nur mehr möglich, sie stärken gleichzeitig mein Selbstvertrauen als Führungskraft. Nicht umsonst umgeben sich starke Führungskräfte mit starken Mitarbeiter*innen und schwache Führungskräfte mit mittelmäßigen.

Um diesen wirkungsvollen Zugang für den eigenen Führungsalltag besser nutzen und damit von der damit verbundenen positiven Verstärkungsdynamik profitieren zu können, stehe ich natürlich als Prozessbegleiter und Coach gerne zur Verfügung, getreu meinem Motto: **Menschen verbinden ∞ Zukunft gestalten**

Ihr Ihr Dr. Kurt Schauer

[1] *Dieses Erlebnis ist auch für Laien sehr „erfrischend" und kostet nicht viel! Oder kommen Sie zu mir in den Seminarraum im Grünen, da können Sie mit neuen Erkenntnissen nach Hause gehen. Man glaubt gar nicht, was einen ein paar Sägen und Holzstücke für das eigene Leben und den eigenen Führungsalltag lehren können – und zwar viel tiefer als es ein rein kognitiver Zugang im Führungskräftetraining schafft.*

Dr. Kurt Schauer, Zukunftsberater - CMC - Certified Management Consultant - Wimmerstraße 61 - A-8063 Eggersdorf bei Graz
UID: ATU61441648 - GLN: 9110025239109