

Impulse für die Praxis

In Dir muss brennen, was Du in anderen entzünden willst – Persönlichkeit und Führung

von Michael Stief, Kreissparkasse Schongau

„In Dir muss brennen, was Du in anderen entzünden willst“ - dieser Satz wird dem Kirchenvater Augustinus zugeschrieben. Er war im 4. Jahrhundert Bischof von Hippo, einer Stadt im heutigen Algerien, und für heutige Begriffe eine Top-Führungskraft.

Sein Aphorismus lässt sich auch und gerade auf den Bereich der Führung anwenden, bei dem es ebenso auf den Vorbildcharakter ankommt wie auf die Leidenschaft für die Sache.

Eine Führungskraft, die ein Herz für den Vertrieb hat, einen tiefen Sinn darin erkennt und weiß, welchen Nutzen der Kunde hat, wenn er sich für ein Produkt entscheidet, macht auch die eigenen Mitarbeiter erfolgreich. Diesen Zusammenhang zwischen Absatzerfolg und Führung belegte die Gebert-Studie (Gebert, Steinkamp, Wendler: 1987) bereits vor über 20 Jahren: Gute Führung bedingt gute Absatzergebnisse.

Neuere Forschungen wie die von Kromm und Frank (2009) belegen den Zusammenhang zwischen Führung und der „Unternehmensressource Gesundheit“ in beide Richtungen. Sie stellen fest, dass neben „Kontrolle über die Arbeitstätigkeit“ und „soziale Unterstützung“ gerade „Achtung und Wertschätzung“ sogar die gesundheitsgefährdenden Effekte hoher Arbeitsbelastung abpuffern können.

Dass dies auch umgekehrt gilt, belegt der bekannte Satz „Der Fisch stinkt immer am Kopf“: Letztlich sind alle Probleme in Organisationen hausgemacht und das Ergebnis der jeweiligen Führungskraft.

So haben auch die negativen psychischen, physischen und wirtschaftlichen Folgen „schlechter Chefs“ unter der Bezeichnung „Toxic Boss Syndrome“ mittlerweile ein einige zehntausend Einträge bei Google.

Problem erkannt - Was nun?

Volksmund und Empirie weisen also in die gleiche Richtung. Ergo kann man sich die Frage stellen: „Was kann eine Führungskraft tun, damit es ‚innen brennt““.

Notker Wolf, der Abtprimas der Benediktiner und damit der geistliche "Chef" von 25.000 Nonnen und Mönchen, nennt etwa in einem Zeit-Interview auf die Frage, was einen Menschen dazu qualifiziert, andere zu führen zu allererst die Fähigkeit, sich selbst zu führen. Ganz im Sinne der Erkenntnis vieler Eltern: „Man kann Kindern alles mögliche beibringen, sie machen einem doch alles nach.“

Wenn nun also Selbstführung die Lösung ist, dann stellt sich die Frage. „Was ist gutes Selbstmanagement und wie kann man es dauerhaft und wirkungsvoll umsetzen?“

Gelungenes Zeit- und Selbstmanagement hinterlässt seine Spuren auch im Terminkalender wie in einer Art moralischem Kontoauszug. Daran wird erkennbar, ob hier jemand das lebt, was er predigt, oder ob Wunsch und Wirklichkeit auseinanderklaffen. Ein Terminkalender spiegelt die Prioritäten einer Person wieder, selbst und gerade dann, wenn Termine immer wieder verschoben werden oder der Kalender nicht aktuell ist. Wie oft kommen Kunden, Vorgesetzte, Kollegen und Mitarbeiter in diesem Kalender vor? Wie oft sind die eingetragenen Termine verschoben worden? Wie dicht gepackt ist der Kalender?

In einer Geschäftswelt, in der Führungspositionen häufig noch die Belohnung für herausragende fachliche oder vertriebliche Erfolge sind und seltener für herausragende Führungsleistung, mag dies schwierig erscheinen. Gerade erfolgsverwöhnte Menschen üben mitunter eine große Härte gegen sich selbst und besitzen oft eine Disziplin und eine Qualitätsorientierung, die für viele andere nicht nachvollziehbar ist - im doppelten Sinn des Wortes. Wer sich selbst rein durch Ergebnisse, Zahlen, Kennziffern definiert und eigene persönliche Opfer und Hochleistung als selbstverständlich nimmt, wird dies früher oder später in seiner Umgebung abstrahlen.

Vielleicht fordert gerade deswegen Benedikt von Nursia in seiner Regel sowohl vom Abt, als auch vom Cellerar, den beiden Top-Führungskräften des Klosters, dass diese ebenso gut auf sich selbst wie auf die ihnen anbefohlenen Mönche zu achten hätten: „(der Cellerar) erfülle das ihm anvertraute Amt, ohne den Frieden der Seele zu verlieren“ (RB 31,17). Anselm Grün, selbst Cellerar und damit wirtschaftlicher Leiter des Klosters Münsterschwarzach nennt diese Haltung in seinem Buch „Menschen führen – leben wec-

ken“ **„Die Sorge für sich selbst“**. Denn wie will man auch andere gut behandeln, wenn man sich selbst nicht gut behandelt?

Praktisch geht es dabei um die Frage, wie es mit **guter Ernährung, geeigneter und ausreichender Bewegung, gesundem Denken und nicht zuletzt ausreichendem Schlaf** aussieht. Nicht selten wird diese Frage in die Erkenntnis münden, dass auf diesen Gebieten der "inneren Schweinehund" an der ganz langen Leine geführt wird und viele Verhinderungsgründe gefunden werden, deretwegen diese „weichen“ Ziele nur schwer erreichbar sind. Und vielleicht führt diese Erkenntnis zu einer größeren **Milde gegen sich selbst und die Umwelt**.

Der in der Sparkassenorganisation bekannte Trainer für Situatives Führen Hans Ter Beest forderte ferner von seinen Teilnehmern „Man muss die Auswirkungen des eigenen schlechten Charakters von den Mitarbeitern fernhalten.“

Einen ähnlichen Weg weist wiederum der Ex-Cellerar des Klosters Andechs Anselm Bilgri in seinem neuesten Buch, nämlich „Herzensbildung“. Klugheit, Gerechtigkeit, Tapferkeit, Mäßigung gelten schon seit Platon als die klassischen Tugenden. Sie sind auch für die Neuzeit von Bedeutung, wenngleich sie meist in anderem Gewand daherkommen: Win-Win-Denken, Fairness, Risikobereitschaft und Balance lauten die Begriffe, in denen sich diese alten Tugenden widerspiegeln. Wie alle Tugenden lassen diese sich jedoch nicht „auf dem Trockenen“ üben, sondern nur in realen Entscheidungssituationen. Es braucht also zum Beispiel Gelegenheiten, in denen etwa unfaires Handeln eine mögliche Option darstellen. Dann kann man sich bewusst für den Win-Win-Weg entscheiden.

Natürlich stellen auch diese Ansätze für sich genommen einen ähnlich hohen Anspruch wie die Forderung des Augustinus dar. Und so stellt sich zuletzt die Frage, wie bringt man es auf die Reihe, diesen Anspruch gerecht zu werden und auch einen konkreten Nutzen zu stiften?

Noch ein Gedanke zum Schluss

Der renommierte NLP-Trainer und -Entwickler Robert Dilts hat ein einfaches Werkzeug entwickelt, mit dessen Hilfe man das Feuer ganzheitlich entfachen kann: Die Ebenen der Veränderung und des Lernens.

1. Um dieses Tool zu nutzen, legen Sie sich zunächst auf ein Thema und ein Umfeld fest, in dem Sie sich Veränderung und Lernen wünschen, zum Beispiel „Gute Zusammenarbeit im Team“.

2. Dann machen Sie sich klar, auf welchen Ebenen Sie Ihr Ziel (bereits jetzt) fördern oder blockieren:

- **Verhalten.** Mit welchen konkreten Verhaltensweisen könnten Sie das Feuer entfachen und mit welchen dämpfen Sie es gelegentlich bereits?
- **Zustand.** Sind Sie in einen günstigen Zustand, um das zu tun, was Sie vorhaben?
- **Wissen und Fähigkeiten.** Welches Wissen und welche Fähigkeiten müssten Sie aufpolieren, damit es innen glänzt und außen funkelt?
- **Glaubenssätze.** Welche förderlichen und hinderlichen Überzeugungen, Glaubenssätze und Vorurteile haben und kultivieren Sie?
- **Werte.** Welche Werte sind Ihnen wichtig und nach welchen streben Sie?
- **Identität.** Wer und was sind Sie - in Bezug auf Ihr Ziel, Ihre Aufgabe und Ihr Umfeld?
- **Mission.** Wozu sind Sie und Ihr Umfeld eigentlich und wesentlich da? Ist dies auch ihrem Umfeld bewusst? Inwieweit haben Sie es kommuniziert?

Bei der Beantwortung dieser Fragen werden Ihnen viele konkrete Punkte einfallen, bei denen Sie ansetzen können, um das Feuer für die Sache zum Lodern zu bringen, und die Begeisterung bei den anderen entzünden können. Und diese können Sie dann Schritt für Schritt umsetzen.

Probieren Sie es einfach aus. Und lassen Sie sich überraschen.

Viel Spaß und Erfolg dabei!

<http://www.zeit.de/karriere/beruf/2010-07/manager-moene>

Diether Gebert, Thomas Steinkamp, Erwin Wendler (1987). Führungsstil und Absatzerfolg in Kreditinstituten. Kromm, Walter und Gunter Frank (2009). Unternehmensressource Gesundheit.