

Leadership – vom Mitarbeiter zum Unternehmer

Vom Mitarbeiter zum Chef. Die drei wichtigsten Punkte für einen erfolgreichen Rollenwechsel nach einer Beförderung vom Mitarbeiter zum Chef sind:

- Zu mir und meiner neuen Rolle stehen. Motto: Ich muss nicht von jedem geliebt, aber von allen respektiert werden.
- Wissen, was ich will. Die gemeinsam zu erreichenden Ziele und meine persönlichen Erwartungen und Wünsche für die neue Zusammenarbeitssituation klar und deutlich bekannt geben und das Commitment der neuen Mitarbeiter einfordern (Zielvereinbarungsgespräche). Gegebenenfalls Spielregeln für die neue Zusammenarbeit vereinbaren.
- Die Erwartungen und Wünsche (und eventuell Befürchtungen) der neuen Mitarbeiter erkennen, verstehen und im Rahmen des Möglichen berücksichtigen.

Vom Chef zur Führungspersönlichkeit. Was unterscheidet einen Chef von einer exzellenten Führungskraft? Wenn alles reibungslos läuft, reicht ein Chef. Wenn es aber Probleme gibt, dann braucht es eine Führungspersönlichkeit. Exzellente Führungskräfte sind Mangelware. Die meisten Chefs sind vielleicht gute Sachbearbeiter, aber keine Führungskräfte. Jeder Chef hat das Gefühl, führen zu können, hat schon Machiavelli gelesen und einmal ein Führungsseminar besucht. Exzellente Führungskräfte können Ziele glaubwürdig kommunizieren, weil sie selbst davon überzeugt sind. Sie motivieren, fordern und fördern ihre Mitarbeiter und stehen voll hinter ihnen. Das gibt den Mitarbeitern Sicherheit und Motivation. Es reicht nicht, lediglich neue Ablauf- und Aufbauorganisationen zu entwickeln, neue Methoden, Techniken und Verfahren einzuführen, mit anderen Unternehmen zu fusionieren und Mitarbeiter zu entlassen.

Führung. Mitarbeiter, Arbeitsgruppen und Teams brauchen und wollen Führung. In den meisten Unternehmen wird nicht über zuviel Führung, sondern über mangelnde oder mangelhafte Führung geklagt. Die bekannten Folgen sind fehlende Initiative, Leistung und Qualität, schlechtes Betriebsklima, Mobbing, steigende Fehlzeiten, hoher Krankenstand und Imageverlust des Unternehmens. In Zeiten steigender Angst sind diese Faktoren allerdings weniger relevant.

Motivation. Die meisten Mitarbeiter sind bereits motiviert, wenn sie nicht ständig demotiviert werden. Für den Erfolg eines Unternehmens braucht es motivierte Mitarbeiter, die unternehmerisch denken und handeln, die Selbständigkeit, Eigeninitiative und Eigenverantwortlichkeit entwickeln. Um Menschen zu motivieren, für gemeinsame Ziele zu begeistern und sie entsprechend zu fördern, braucht es Führungspersönlichkeiten mit klaren Visionen, Strategien und Zielen, ausgeprägter Kommunikationsfähigkeit, persönlicher Wirkung und Überzeugungskraft – und mit viel Interesse und Engagement für Menschen. Mitarbeiter sind motiviert, wenn sie gemäss ihren Fähigkeiten und Neigungen eingesetzt und durch klare und anspruchsvolle Ziele herausgefordert werden, wenn ihre Leistung verbal und materiell anerkannt und ihre fachliche und persönliche Entwicklung gefördert wird, wenn sie offen informiert und ihnen Mitgestaltungsmöglichkeiten und Mitverantwortung zugetraut werden. Dies ist die an-

spruchsvolle Kernaufgabe einer jeden wirklichen Führungskraft, die nicht an externe Berater delegiert werden kann.

Wie viele Führungskräfte können von sich behaupten, dass sie diese Anforderungen wirklich erfüllen?

Von der Führungspersönlichkeit zum Unternehmer. Was unterscheidet einen exzellenten Unternehmer von einer durchschnittlichen Führungskraft? Wenn wir die Lebensläufe und Karrieren wirklich erfolgreicher Unternehmer betrachten, dann treffen wir immer wieder auf die folgenden Merkmale:

- Sie haben klare Ziele.
- Sie haben die Überzeugungskraft, Menschen für ihre Ideen zu begeistern.
- Sie sind integre und beispielhafte Führungspersönlichkeiten.
- Sie bauen auf ein Führungsteam mit exzellenten Mitarbeitern, die oft besser sind als sie selbst.
- Sie inspirieren ihre Mitarbeiter zu geistiger und menschlicher Grösse und belohnen experimentelle Phantasie.
- Sie umgeben sich mit Menschen, die anders sind als sie selbst.
- Sie meiden sowohl unkritische Jasager, als auch notorische Neinsager.
- Sie setzen auf eine flexible und anpassungsfähige Organisation.
- Sie sind gute Kommunikatoren mit allen Anspruchsgruppen.
- Sie sind in der Lage, Entwicklungen frühzeitig richtig zu erkennen, seien es demografische, kulturelle, wirtschaftliche oder politische Veränderungen.
- Sie halten Krisen aus und behalten trotz der Hektik des Geschäftsalltags ihren inneren Frieden.