
Teil III

Motivation, Verantwortung, Haltung, Kommunikation – Reflexionsfelder für personale Führung

Eine Führungskraft benötigt neben vielen anderen Qualifikationen die Fähigkeit, Beziehungen produktiv zu gestalten. Dazu gehört es, die eigene Haltung und das eigene Verhalten zu reflektieren. Nur, wenn wir uns unserer selbst sicher sind, können sich andere Menschen unserer sicher sein.

Dorthin zu kommen, ist manchmal ein langer Weg und – noch schlimmer – der Weg ist dann noch lange nicht zu Ende. Denn wir müssen uns als Führungskräfte *ständig* reflektieren, weil wir uns in einer sich schnell verändernden Umwelt bewegen, die auf uns einwirkt, die wir aber gleichzeitig mitgestalten. Deshalb müssen wir uns immer schneller entscheiden, während unsere Entscheidungsgrundlagen komplexer werden. Für das „Segeln auf Sicht“, welches wir nun in zunehmendem Maße praktizieren müssen, helfen uns unsere ausgeklügelten Planungssysteme kaum noch. Wir müssen unseren inneren Kompass auf Vordermann bringen und lernen, uns selbst zu vertrauen.

Dazu gehört es, Einsichten in grundlegende Triebkräfte menschlichen Zusammenlebens zu gewinnen. Eine solide Wissens- und Erfahrungsbasis dafür stellen in der Regel grundlegende Studien bereit. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse werden aber von antiquierten Glaubenssätzen verstellt, welche in großen Teilen der deutschen Betriebswirtschaftslehre, der Wirtschaftspsychologie und der Managementlehre immer noch verbreitet und durch eine Unzahl oberflächlicher Führungstipps zugedeckt werden.

Während es in den Teilen I und II dieses Buches darum ging, Herkunft und Ideologie heutigen Führungsverständnisses zu hinterfragen und die heutigen Anforderungen an eine Führungskraft überblicksartig darzustellen, geht es nun in Teil III um die inhaltliche Auseinandersetzung mit wesentlichen Führungsthemen.

In den folgenden Kapiteln sollen die wichtigsten Dimensionen von Führen und Geführtwerden für die personale Führung freigelegt und verständlich gemacht werden. Führungskräfte, die ihre eigene Führungspraxis reflektieren wollen, können sich hier bedienen und sich eine erweiterte Führungsperspektive erarbeiten. Behandelt werden die Themen.

- Motivation und Motivierung,
- Verantwortung und Selbstverantwortung,
- Kommunikation und Gesprächsführung.

Die Meinung von Alfred A. Neumann

Alfred A. Neumann: „Halt, halt, lieber Herr Autor! Nach all ihrer Kritik an herkömmlichen und zukünftigen Führungstheorien hatte ich keine konstruktiven Beiträge mehr von Ihnen erwartet: Sie haben behauptet, gute Führung könne man nicht messen, denn diese hänge immer auch von der Beziehung zwischen Führern und Geführten ab, das entspricht auch meiner Erfahrung. Sie haben uns in die Ursprünge des Managements eingeführt und ausgiebig erklärt, wie wirtschaftliche, politische, rechtliche und kulturelle Rahmenbedingungen bestimmte Führungsstile, unsere Menschenbilder und letztlich auch unser Führungsverständnis prägen. Sie haben überzeugend dargelegt, dass wir alle von Archetypen geprägt sind und dass wir uns unsere „Führer“ auf dieser Grundlage selbst konstruieren. Schließlich haben Sie uns eindringlich auf die Ungereimtheiten hingewiesen, die die „Evangelisten“ der „Digital Economy“ verbreiten. Sie haben kaum etwas übrig gelassen von all den schönen Tipps und Tricks der Managementliteratur, mit denen man als Führungskraft erfolgreich sein soll. Und nun das: Sie wollen Führungskräften etwas an die Hand geben, mit dem diese doch noch gute Führungskräfte werden können? Werden Sie sich untreu und favorisieren Sie jetzt doch Patentrezepte?“

Autor: „Lieber Herr Neumann, Missverständnis! Mir ging es in der Tat im ersten Schritt darum, das Phänomen Führung verständlich zu machen. Das führt mitunter dazu, mit bestimmten Auffassungen aufzuräumen. Das schafft Platz für neue Gedanken und Raum für die Revision alter Glaubenssätze. Nach wie vor ist aber die Auseinandersetzung mit wichtigen Dimensionen des menschlichen Zusammenlebens wie Motivation, Verantwortung und Kommunikation eben auch unabdingbar für Führungskräfte. Mir geht es in den folgenden Kapiteln darum, diese Dimensionen für Führungskräfte handhabbar zu machen und von althergebrachten unproduktiven Interpretationsmustern zu befreien. Daraus resultieren keine Patentrezepte, sondern Projektionsflächen der jeweils eigenen Führungspraxis meiner Leser.“