Führungsstärke durch stimmige, authentische Führung

Skript

Herausgeber & Autor
wb CONSULTING + DEVELOPMENT GbR &
wb BLENDED LEARNING GbR
- lomendoo -
Birgit Winter & Oliver Winter
Rhöndorfer Str. 23A
53604 Bad Honnef

Stand
01.09.2021

Version
09-2021

Rechte
Die für die Weiterbildung verwendeten Konzepte, Inhalte und Arbeitsunterlagen sind urheberrechtlich geschützt. Das Kopieren und Weiterleiten von Unterlagen oder Inhalten an Dritte ist nur mit vorheriger Einwilligung von wb zulässig. Die Lerninhalte sind nur zur eigenen Verwendung durch den Kunden bestimmt, weder die vollständigen Inhalte, noch deren Bestandteile dürfen an Dritte weitergegeben werden. Der Kunde ist nicht berechtigt, diese Inhalte zu vervielfältigen, zu übersetzen, zu bearbeiten, zu verbreiten, vorzuführen oder sie wirtschaftlich zu verwerten.

Gewährleistung
wb übernimmt keine Gewähr für die Vollständigkeit und Richtigkeit von Lerninhalten, sofern nicht eine Verantwortung aufgrund von Vorsatz oder grober Fahrlässigkeit gegeben ist.

Haftung für Links
Unsere Produkte (insbesondere Lerninhalte) enthalten Links zu externen Webseiten Dritter, auf deren Inhalte wir keinen Einfluss haben. Deshalb können wir für diese fremden Inhalte auch keine Gewähr übernehmen. Für die Inhalte der verlinkten Seiten ist stets der jeweilige Anbieter oder Betreiber der Seiten verantwortlich. Die verlinkten Seiten wurden zum Zeitpunkt der Verlinkung auf mögliche Rechtsverstöße überprüft. Rechtswidrige Inhalte waren zum Zeitpunkt der Verlinkung nicht erkennbar. Eine permanente inhaltliche Kontrolle der verlinkten Seiten ist jedoch ohne konkrete Anhaltspunkte einer Rechtsverletzung nicht zumutbar. Bei Bekanntwerden von Rechtsverletzungen werden wir derartige Links umgehend entfernen.

Inhalt

1 Loop & Do: Lernziele 4
2 Authentizität in der Führungsposition 4
3 Authentizität in der Führungsposition 4
4 Stimmige (authentische) Führung 5
5 Wesensgemäße Führung - in Übereinstimmung mit mir selbst 6
6 Werte als Basis einer authentischen Führungsrolle 6
7 Was sind Werte? 6
8 Das eigene Wertefundament: Reflexion 7
9 Werte und soziale Rollen 7
10 Werte- und Rollenmatrix 8
11 Abschließende Gedanken zu Authentizität 9

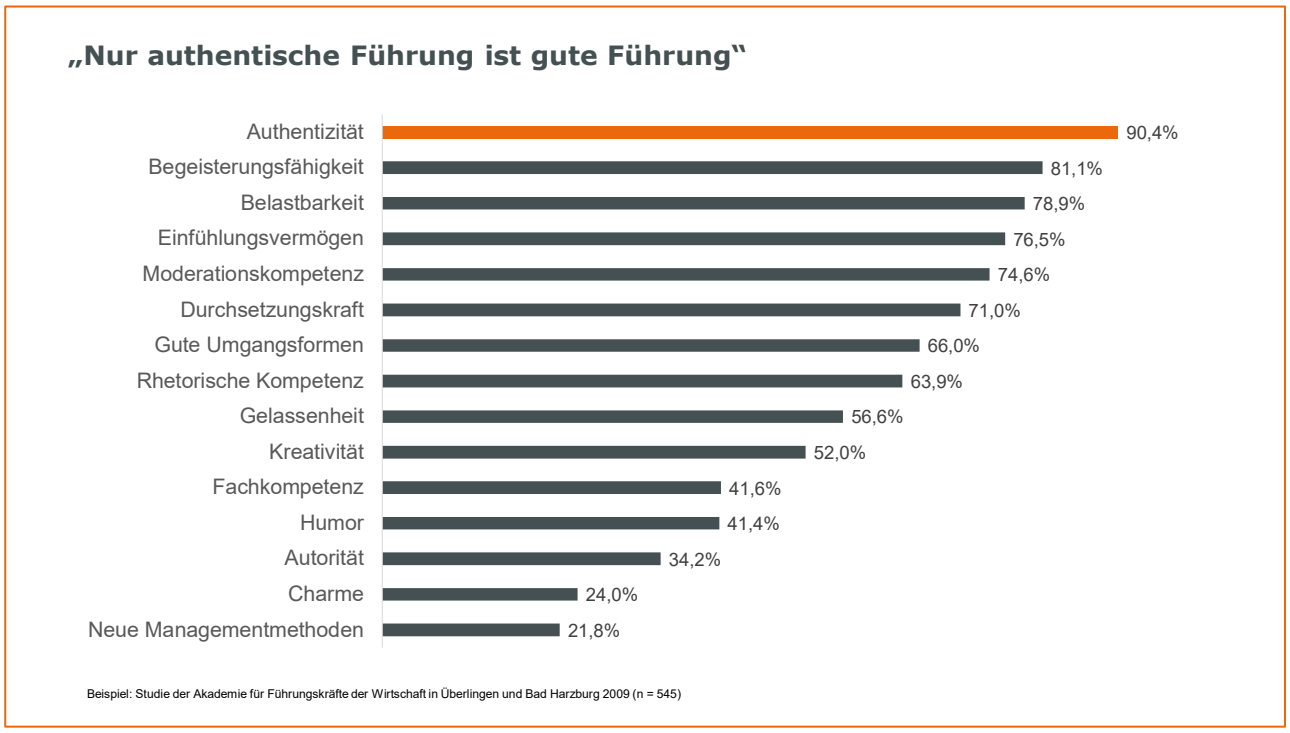
© Copyright wb

1 Loop & Do: Lernziele

- Du weißt, wie du dein eigenes Wertefundament erarbeitest als Basis einer authentischen, souveränen Führung.
- Du weißt, wie du deine Werte und deine Rollen in Einklang bringst.

2 Authentizität in der Führungsposition

„Nur authentische Führung ist gute Führung" - so lautet das Fazit vieler Studien über Führung!



Authentizität gilt bei vielen Managern als wichtigste Führungseigenschaft.

3 Authentizität in der Führungsposition

Wie viel Authentizität du dir in der Führungsposition leisten kannst und willst, entscheidet eine Frage:

Passen deine Werte und die Rollen zusammen, die im aktuellen Führungskontext besonders gefordert sind?

© Copyright wb

4 Stimmige (authentische) Führung

Führung sollte also möglichst authentisch bzw. stimmig sein. Stimmige Führung setzt sich aus 3 Komponenten zusammen:

Komponente	bedeutet
wesensgemäß	▪ in Übereinstimmung handeln ➢ mit mir selbst ➢ mit meinen Werten und Prioritäten ➢ mit meinen Eigenarten und Gefühlen und ➢ mit meinem Selbstverständnis in der Rolle als Führungskraft ▪ zu dem stehen, was ich tue und sage ▪ mein Führungsverhalten muss zu mir passen und darf kein aufgesetztes, „antrainiertes" Verhalten sein ▪ setzt Klarheit darüber voraus ➢ welche Gefühle und Gedanken mich bewegen ➢ an welchen Werten ich mich orientiere und ➢ wie ich meine Rolle als Führungskraft ausfüllen will
system- und situationsgerecht	▪ in Übereinstimmung handeln ➢ mit dem äußeren Kontext, ➢ mit der aktuellen Situation und ➢ mit dem gesamten System, in dem ich mich bewege ▪ darauf besinnen, was mir selbst und meinem Gegenüber gerecht wird
metakommunikativ	▪ in Auseinandersetzung mit den Rollenpartnern über das „Wie" der gemeinsamen Kommunikation und Kooperation ➢ mich über die Wirkungen meines Führungsverhaltens auseinandersetzen ➢ etwas über die positiven und negativen Reaktionen auf mein Verhalten erfahren ➢ Konsequenzen für mich ableiten (Vorsicht davor, es jedem recht machen zu wollen)

© Copyright wb

5 Wesensgemäße Führung - in Übereinstimmung mit mir selbst

Menschen erscheinen authentisch, wenn ihr Handeln für selbstbestimmt, natürlich und glaubwürdig gehalten wird. Ihre Überzeugungen äußern sich in klaren Positionen und konsequentem Handeln.

Authentizität umfasst dabei eine innere und eine äußere Dimension: authentisches Erleben und authentisches Wirken.

Authentisches Erleben und authentisches Wirken fallen oft auseinander. Die Person und die jeweilige Situation sind nicht unabhängig voneinander zu denken. Was von der Führungskraft als authentisch erlebt wird, muss auf andere noch lange nicht so wirken.

Mitarbeitende können nur das konkret sichtbare Verhalten bzw. Handeln einer Führungskraft beurteilen. Dies geschieht vor dem Hintergrund der jeweiligen Rollenerwartung und mit Blick auf den Kontext (der Unternehmenskultur und -struktur).

Je kongruenter das Gesamtbild erscheint, desto authentischer wird die Führungskraft aus Sicht der Außenstehenden.

Der Ausgangspunkt für authentisches Verhalten liegt im Bereich des inneren Erlebens. Die Führungskraft sollte den Mitarbeitenden deutlich machen, welche Werte sie bei ihren Entscheidungen leiten und wie sie diese Werte vor den Zwängen des Systemhintergrunds einbringen.

Die Führungskraft muss:

- ein differenziertes Bewusstsein über die eigenen Gefühle, Überzeugungen, Motive, Wünsche und Intentionen gewinnen („Wie authentisch fühle ich mich gerade?“)
- dieses Bewusstsein stimmig, d.h. gemäß ihres inneren Erlebens und unter Berücksichtigung des jeweiligen Situationscharakters, kommunizieren

6 Werte als Basis einer authentischen Führungsrolle

Authentizität verbindet die eigenen Werte und Ziele mit den Rollenanforderungen. Die Rolle wird individuell bewusst ausgefüllt. In diesem Sinne verleiht Authentizität innere Stärke.

Authentizität ist aber nur durchzuhalten, wenn die Rolle letztendlich zum eigenen Wertekontext und zur Persönlichkeit passt.

Wer seine Werte ausleben kann, handelt im Einklang mit sich selbst. Werteklarheit hilft, die Führungsrolle souverän auszufüllen und in unsicheren oder komplexen Situationen zu entscheiden.

Um die Führungsrolle aktiv, dauerhaft und stabil ausfüllen zu können, brauchen Führungskräfte ein Bewusstsein für ihre Werte.

7 Was sind Werte?

Jeder von uns besitzt Werte, allerdings sind sie uns nicht immer bewusst und nur wenige können sie beschreiben.

Doch was sind Werte eigentlich?

- Werte prägen und bestimmen unser Verhalten, geben uns Orientierung und sind der entscheidende Antrieb für uns, um etwas zu erreichen.
- Werte sind jene Vorstellungen, welche als erstrebenswert gelten und in Bezug auf Menschen als Charaktereigenschaften verstanden werden.

© Copyright wb

Wer authentisch sein will, muss jede tagesaktuelle Entscheidung an seinem Wertefundament orientieren. In jeder Rolle - Coach_in, Mentor_in, Entscheider_in, oder Macher_in - muss sich die Führungskraft auf ihre Kernwerte besinnen. Nur dann kann sie authentisch reagieren, denn im Kern bleibt sie immer sie selbst.

8 Das eigene Wertefundament: Reflexion

Um dein Wertefundament zu erarbeiten, solltest du dir die folgenden beispielhaften Fragen stellen:

- Wofür stehe ich?
- Was will ich in meinem Leben sein und tun?
- Was ist in meinem Leben am Wichtigsten?
- Was gibt meinem Leben Sinn?
- Was hat mich geprägt?
- Welche Normen, Werte, Überzeugungen und Verhaltensmuster gehören wirklich zu mir?
- Etc.

Notiere die Werte, die dir ganz besonders wichtig sind. Gehe deine Aufstellung durch und ermittle deine 5 wichtigsten Kernwerte.

- Welche bleiben übrig, wenn du dich auf 5 beschränken müsstest?
- Welche Werte bleiben übrig, wenn du nur 3 umsetzen könntest?

Auf diese Weise erstellst du deine eigene Werte-Skala als Basis für dein eigenes Wertefundament.

9 Werte und soziale Rollen

Zwei Dinge sind entscheidend, damit du dich als Führungskraft auf deine Rolle vorbereiten und die dir zugedachte Rolle professionell ausfüllen kannst:

1. **Umfeldkompetenz**: Das Wissen um mein Umfeld und der an mich gerichteten Erwartungen
   - Was charakterisiert mein Umfeld?
   - Was erwartet mein Umfeld von mir?
   - ➢ Wichtig ist die Fähigkeit, mit unauflösbaren Widersprüchen zu leben (Ambiguitätstoleranz).
2. **Selbstkompetenz**: Das eigene Persönlichkeitsprofil mit den Kernwerten
   - Wie bin ich?
   - Was kann ich leisten?
   - Was sollte ich noch lernen?

Das Austarieren von Selbstbild und Führungsrolle bleibt eine dauerhafte Herausforderung. Dein Persönlichkeitsprofil bildet die Grundlage für jede aktive Rollengestaltung und hilft dir, die Führungsrolle souverän auszufüllen. Die Kenntnis der eigenen Werte, Ziele, Stärken und Schwächen ist hier entscheidend.

Wer seine Kernwerte in den sozialen Rollen ausleben kann, handelt im Einklang mit sich selbst. Werteklarheit hilft, die Führungsrolle souverän auszufüllen. Hierbei hilft die Werte- und Rollenmatrix.

© Copyright wb

10 Werte- und Rollenmatrix

Werte- und Rollenmatrix

Zentrale Lebensbereiche	Rollen \ Werte	WERT 1	WERT 2	WERT 3	...	...
Beruf & Leistung	ROLLE 1	X	XX	XX		
	ROLLE 2		X			
Familie & soziale Kontakte	ROLLE 3		X	XX		
	ROLLE 4	XX		X		
Gesundheit	...					
	...					
Sinn & Werte	...					
	...					

Notiere zunächst deine 5 Kernwerte in der Horizontalen.

Liste anschließend deine aktuellen Lebensrollen in den vier wichtigsten Lebensbereichen auf.

Markiere in der Tabelle, in welcher Rolle du welchen Wert ausleben (ein Kreuz) oder sehr stark ausleben kannst (zwei Kreuze).

Je mehr Kreuze verschiedene Felder der Matrix markieren, desto ausbalancierter ist dein Leben.

An dieser Stelle findest du im Lernmodul ein PDF als Unterstützung!

Peseschkian entwickelte ein Modell, das zeigt, welche Bereiche den persönlichen Lebenserfolg prägen:

Lebensbalance-Modell nach Nossrat Peseschkian: Vier Bereiche unseres Lebens



© Copyright wb

Familie & soziale Kontakte	Freunde, Familie, Zuwendung, Anerkennung, Partnerschaft	Stress und Druck im Beruf führen häufig zu einem Vernachlässigen des Privatlebens. Die alleinige Konzentration auf den Job bringt schnell Frustration mit sich.
Beruf & Leistung	Geld, Erfolg, Karriere, Wohlstand	Überstunden, Wochenendarbeit etc. gehören für viele zum Arbeitsalltag. Beruflicher Erfolg wird mit Erfolg im Leben gleichgestellt - allerdings zu Lasten der anderen Bereiche.
Gesundheit	Ernährung, Körper, Erholung, Fitness, Lebenserwartung	„Wer keine Zeit für seine Gesundheit aufwendet, wird eines Tages viel Zeit für seine Krankheiten aufwenden müssen." (englisches Sprichwort)
Sinn & Werte	Religion, Liebe, Selbstverwirklichung, Erfüllung, Philosophie, Zukunftsfragen	Wenn wir keinen Sinn in unserem Tun entdecken, führt uns das langfristig zu Unzufriedenheit und mangelnder Leistungsfähigkeit.

11 Abschließende Gedanken zu Authentizität

1. **Authentizität ist angepasst an die gegebenen Strukturen**
   - Authentische Kommunikation setzt auch Klarheit über und Kongruenz mit dem Systemkontext voraus.
   - Denn vor diesem Kontext handelt die Führungskraft.
   - Sie muss sich daher auch über die Ziele seiner Umgebung im Klaren sein, muss die persönlichen Ziele mit diesen abgleichen und wissen, was eine Äußerung im Umfeld bewirkt.
   - Denn ganz gleich, was die Führungskraft äußert - es geht auch immer dabei um das Erreichen eines übergeordneten Ziels, die Werte der Gesamtorganisation.
2. **Authentizität ist Selbstverpflichtung**
   - Die Führungskraft befindet sich in einem Balanceakt zwischen eigenen Werten und denen der Organisation.
   - Die ausschlaggebend letzte Orientierung sollte das Selbstkonzept sein.
   - Denn letzten Endes ist Authentizität eine Selbstverpflichtung: In letzter Konsequenz geht es darum, sich selber mit Wahrhaftigkeit zu begegnen und so zu handeln, dass die eigenen Werte und Überzeugungen nicht verletzt werden.
   - Führungskräfte, die ihre Werte kommunizieren, sie diskutieren, begründen und ihnen gemäß handeln, wirken authentisch.
   - Für die Mitarbeitenden ist es diese Übereinstimmung von Sagen und Handeln, die zu Glaubwürdigkeit führt.
   - Und Glaubwürdigkeit ist die wichtigste Voraussetzung für erfolgreiche Führung!

© Copyright wb

Authentische Führungskräfte…

- sind sich ihres eigenen Werte- und Glaubenssystems bewusst, betrachten es als definiert und veränderbar.
- wagen es, ihr Werte- und Glaubenssystem transparent zu machen und handeln ihm entsprechend kongruent und konsequent.
- können inneres Erleben und äußere Situation aus einer Meta-Perspektive wertfrei betrachten.
- übernehmen Verantwortung und können trotz äußerer Widerstände zu eigenen Urteilen stehen, ohne diese allerdings absolut zu setzen.
- führen Dialoge auf Augenhöhe und sind sich eigener emotionaler Anteile an der Kommunikation bewusst.
- verfügen über ein positives Bewusstsein des eigenen Wertes, unabhängig
- von ihrer jeweiligen beruflichen Situation, sozialen Stellung oder materiellen Ausstattung.
- kennen ihre Stärken, können aber ebenso auch Schwächen zugeben und
- zu ihnen stehen.
- können Interpretationsspielraum und mehrdeutige Situationen tolerieren
- und haben keine Angst, Dinge in Frage zu stellen.
- sind offen, aber nicht abhängig von Feedback.

© Copyright wb

Notizen:

© Copyright wb