

Interim Management: die authentische Führung

Lenzburg, 2014, Heinz Sommer¹

Die grösste Herausforderung im Management ist die authentische Führung

Führungskräfte ob Interim Manager oder Festangestellte Mitarbeiter sind durch ihre Funktion zwangsläufig in die Strukturen einer Unternehmung eingebunden und verfügen dabei oft über zu wenig Freiraum ihre eigene Persönlichkeit zu entfalten. Sie müssen sich dem System und Organismus der Unternehmung einordnen und je länger sie darin arbeiten, desto grösser sind Analogien mit anderen Führungskräften im Bezug auf das Führungsverhalten festzustellen, Interim Manager sind dabei zwangsläufig durch ihre temporäre Funktion dem Risiko ausgesetzt jedoch weniger gefährdet. Voraussetzung für die notwendige Unabhängigkeit der Führungskraft ist ein konstantes Arbeiten an der eigenen Persönlichkeit. In diesem Zusammenhang darf die beschriebene Entwicklung nicht mit der notwendigen und natürlichen Einbettung in die Unternehmenskultur verwechselt werden. Es besteht dazu kein Zweifel, dass die persönliche Eingliederung im Rahmen der Unternehmenskultur und die damit verbundenen Werte wichtig ist jedoch nicht die Aufgabe der eigenen Persönlichkeit verlangt.

Kongruent im Denken–Reden–Handeln

Um die notwendige Unabhängigkeit als Mensch und Führungskraft zu bewahren, braucht es eine grundsätzliche Kongruenz. Das Wort Kongruenz steht für deckungsgleich oder übereinstimmend. Nur diejenige Führungskraft ist glaubwürdig und authentisch, welche kongruent im Bezug auf ihr Denken–Reden–Handeln ist. Um diese Kongruenz zu entwickeln, muss an der eigenen Persönlichkeit auf allen drei Ebenen konstant und konsequent gearbeitet werden. Viele Führungskräfte glauben, dass sie die beschriebene Kongruenz durch Managementausbildungen erworben oder mit der Erziehung sozusagen in die Wiege gelegt bekommen haben. Regelmässige Selbstreflektion würde aber mithelfen, bestehende Lücken aufzuzeigen und Raum für Entwicklung schaffen. Es muss allen Menschen im gegenseitigen Umgang bewusst sein, aber speziell Führungskräften, dass das eigene Denken–Reden–Handeln einen grossen Einfluss auf die Menschenführung und -entwicklung hat.

Denken

Was die erste Ebene, das Denken betrifft, ist der Mensch im täglichen Leben vielen äusseren Einflüssen und Faktoren ausgesetzt. Die konstante Berieselung mittels moderner Kommunikationsmittel

ist enorm gross und hat massgebliche Auswirkungen auf das eigene Denkverhalten und die persönliche Meinungsbildung. Was ist wirklich noch eigenes Denken und was wurde von Aussen beeinflusst? Diese Frage ist der Anfang für Veränderung und der richtige Ansatz für die Entwicklung der eigenen Kongruenz. Das bewusste eigene Denken kann sich nur entwickeln, wenn eine Wahrnehmung und Unterscheidung in der Beziehung zur eigenen Beobachtung die dem Denken vorausgeht und den äusseren Einflussfaktoren stattfindet. Dies gilt für alles, was an den Menschen von Aussen herangebracht wird. Das eigene Denken kann also nur gefördert werden, wenn die Situation oder Sache zur eigenen Beobachtung gemacht wird. Mit der Beobachtung wird das Denken auf die Sache oder Situation ausgerichtet und eine bewusste Auseinandersetzung findet statt. Dies gilt im speziellen für Führungskräfte bei unternehmerischen Entscheidungen und im Besonderen wenn Mitarbeiter davon betroffen sind. Nach einer Entscheidung, kann die Führungskraft den daraus resultierenden Konsequenzen in einer ganz anderen Form begegnen, wenn ein bewusstes und unbeeinflusstes Denken zur entsprechenden Sache oder Situation vorausgegangen ist.

Reden

Mit der zweiten Ebene – dem Reden, wird die gemachte Beobachtung oder Betrachtung einer Sache oder Situation und das daraus resultierende Denken in entsprechende Worte gefasst und vermittelt. Mit dem Reden muss jeder sich selbst auch gleichzeitig die Frage stellen; Stimmt das was ich sage auch noch mit meinem eigenen Denken überein? Die Führungskraft ist oftmals durch äussere Gegebenheiten im Unternehmen wie zum Beispiel die Meinungen von Vorgesetzten oder Managementkollegen beeinflusst und dadurch gezwungen sich einer bestimmten Sache oder Situation unterzuordnen. Es wird nach der optimalsten Antwort gesucht und nicht das eigene Denken in Worte gefasst. Dies geschieht um entweder der eigenen Karriere nicht zu schaden oder niemanden zu verletzen. Selbstverständlich kann die Einstellung vertreten werden, die Gedanken sind frei und darum spielt es keine Rolle wie es um das eigene Denken–Reden–Handeln steht. Dies stimmt jedoch nicht, denn es kommt damit bei der betroffenen Persönlichkeit sofort zu einem Bruch in der Kongruenz. Wenn vielleicht auch nicht unmittelbar, so wird es aber doch früher oder später auch von Aussen bemerkt und führt damit zum Vertrauensbruch gegenüber betroffenen Mitarbeiter. Ein Beispiel sind später gemachte Aussagen wie; Ich konnte diesen Entscheid persönlich nie unter-

Interim Management: die authentische Führung

stützen, war aber damals nicht in der Lage meine wirkliche Meinung zu äussern. Wird also die latente Angst einen Fehler zu machen und damit vielleicht der eigenen Karriere zu schaden oder die Konfrontation mit Mitarbeitern gescheut, wird sich an der eigenen Persönlichkeit nichts ändern. Es benötigt darum eine sehr grosse Selbstdisziplin, das eigene Denken in die richtigen Worte zu fassen um kongruent und somit auch authentisch zu sein. Sicher keine leichte Aufgabe, aber zwingend notwendig, wenn sich etwas im Bezug auf die eigene Entwicklung der Persönlichkeit und in der Rolle als Führungskraft verändern soll.

Handeln

Als logische Abfolge des Denkens und Redens folgt früher oder später in irgendeiner Form das entsprechende Handeln. Die Umsetzung ist von Aussen (Mitarbeiter, Vorgesetzte usw.) gesehen auch der einzige Gradmesser ob die Führungskraft, zumindest aus Sicht der Betroffenen, in seinem Reden und Handeln kongruent ist. Was von Aussen nicht gesehen werden kann, ist die Kongruenz zwischen Denken-Reden und Handeln. Die Feststellung bleibt allein der Führungskraft überlassen. Besteht bereits zwischen dem Denken und Reden eine Disharmonie, erübrigt sich, zumindest aus Sicht der betroffenen Person, die Frage nach der Kongruenz und Authentizität als Führungskraft. Grundsätzlich besteht bei jedem Menschen ein persönliches Gefühl für die Kongruenz, dies genügt aber für die Weiterentwicklung und Festigung nicht. Um festzustellen ob man als Mensch oder Führungskraft kongruent ist, müssen zu einer Sache oder Situation die vorausgegangen Beobachtungen und das damit ausgelöste Denken, Reden und Handeln, konsequent analysiert werden. Im Unterschied zu anderen Analysen erfolgt aber die Betrachtung aus der sogenannten Metaebene. Das bedeutet, dass die betroffene Person den ganzen Prozess aus der Sichtweise einer Drittperson neutral analysieren muss um zu einer unbefangenen Erkenntnis zu gelangen. Allein diese Betrachtungsweise braucht Disziplin und regelmäßige Übung damit nicht alles in Kritik oder Selbstlob endet. Die gewonnenen Erkenntnisse aus der Analyse sollen in Form von guten Vorsätzen für die Zukunft mitgenommen werden. Eine gute Methode ist dabei die sogenannte *Rückschau*² am Ende des Tages. Dabei durchläuft man in Gedanken in rückwertiger Form (dauert ca. 4-5 Minuten) noch einmal den ganzen Tag und unterwirft sein eigenes Denken-Reden-Handeln einem Urteil. Dabei geht es nicht darum sich selbst zu kritisieren, sondern vielmehr sein eigenes Denken-Reden-Handeln zu reflektieren und dabei an den Stellen wo es einem

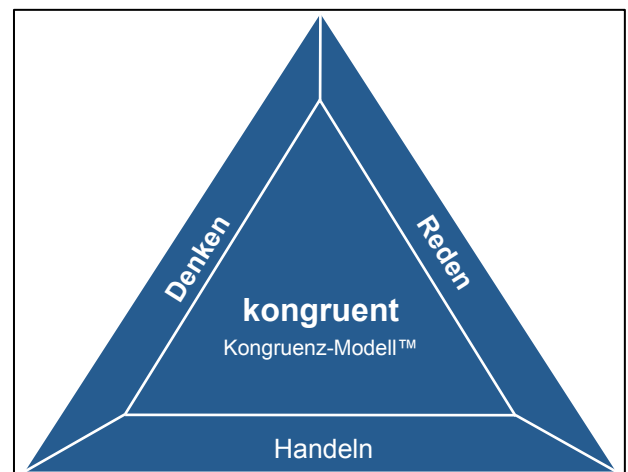
nicht gelungen ist, sich selbst vorzunehmen, es beim nächsten Mal besser zu machen. Es muss sich daraus ein konstantes Lernen zur Weiterentwicklung der eigenen Persönlichkeit ergeben – es wird zur Selbstverständlichkeit an sich arbeiten zu wollen.

Fazit

Kongruenz wird nicht erreicht durch die Beherrschung und Anwendung erlernter Methoden oder Standards wie es an heutigen Führungsschulen angeboten wird, sondern richtet sich vielmehr direkt an die individuelle Persönlichkeit. Es wird zum persönlichen Gradmesser für das eigene Denken-Reden-Handeln und wie jeder Mensch mit sich selbst und seinem direkten Umfeld umgeht. Die Entwicklung der eigenen Kongruenz im Denken-Reden-Handeln verlangt ein hohes Mass an Disziplin und Selbstbeherrschung in der Umsetzung. Der persönliche Lohn dafür sind Gedanken- und Willensstärke, innere Ruhe, Gelassenheit, Stabilität, Ausgeglichenheit, Reinheit und Klarheit mit sich selbst und im Umgang mit anderen Menschen. Es entsteht sowohl nach innen wie aussen Glaubwürdigkeit und Authentizität.

Das Kongruenz-Modell™

Als Führungskraft gehört das bewusste Arbeiten an der eigenen Kongruenz und Authentizität zur Lebensaufgabe.



© companytransfer AG – Interim Management – Kongruenz-Modell™

1) Heinz Sommer ist langjähriger Interim Manager und CEO der 2008 gegründeten Firma companytransfer AG, welche sich auf Life Science Interim Management Dienstleistungen spezialisiert hat. Weitere Informationen erhalten Sie über die Website www.companytransfer.ch.

2) Dr. Rudolf Steiner, Ein Weg zur Selbsterkenntnis des Menschen, Gesamtausgabe (GA) Nr. 16, Auflage 2004