

## Zur Sache



Felicitas von ELVERFELDT

### In Versuchung

*Welchen Versuchungen können Führungskräfte leicht erliegen?*

Wer andere führen will, sollte zunächst einmal sich selbst führen können. Die Kenntnis der eigenen Stärken und Schwächen sowie Werte ist dazu eine wesentliche Voraussetzung. Ein entscheidender Erfolgsfaktor von Führungskräften ist die eigene Glaubwürdigkeit. Ohne die kann kein Vertrauen entstehen. Und glaubwürdig ist man als Führungskraft dann, wenn man die eigenen Werte und Vorstellungen konsequent lebt. Erfolgreiche, langjährige Vorgesetzte zeichnen sich durch eine selbstbewusste, umsichtige Selbststeuerung aus, die auf einem gelebten Wertefundament basiert. Ihre Werte geben ihnen auch bei schnellen Veränderungen und zunehmender Komplexität Orientierung. Kompetentes Führen beruht auf der Fähigkeit zu einer angemessenen Steuerung widerstreben der Interessen. Es geht daher nicht um ein Richtig oder Falsch, sondern um die individuelle Abwägung, wel-

um die individuelle Abwägung, welche Art der Führung mir selbst entspricht und mir im Angesicht des Kontextes und der Beteiligten adäquat erscheint. Dabei geht es vorwiegend um die Kompetenz, mit sich widersprechenden Interessen und Ambiguitäten intra- sowie interindividuell umzugehen. Findeutige Regeln sind hier wenig hilfreich. Orientierung können folgende Anregungen geben, in denen häufige Fehler und deren Vermeidung aufgeführt werden. Fünf Versuchungen als Führungskraft:

1. Status über Ergebnisse stellen. Machen Sie die Ergebnisse Ihres Unternehmens oder -bereiches zur wichtigsten Meßlatte für Ihren persönlichen Erfolg.
2. Beliebtheit über Verantwortlichkeit stellen. Versuchen Sie nicht, sich bei Ihren Untergebenen beliebt zu machen, sondern ziehen Sie Ihre Mitarbeiter bei Fehlverhalten zur Verantwortung. Respekt ist wichtiger als Beliebtheit.
3. Sicherheit über Klarheit stellen. Stellen Sie Klarheit über Genauigkeit. Sie werden Ihren Mitarbeitern mehr vermitteln können, wenn Sie entschiedene Anweisungen treffen, statt ständig auf noch mehr Informationen zu warten.
4. Harmonie über Auseinandersetzung stellen. Widerstehen Sie Ihrem Bedürfnis nach Harmonie um jeden Preis, und regen Sie statt dessen Ihre Mitarbeiter zum konstruktiven kritischen Dialog an.
5. Unverletzbarkeit über Vertrauen stellen. Ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter aktiv, Ihre Ideen zu kritisieren. Vertrauen Sie Ihnen Ihren Ruf und Ihr Ego an. Wenn Sie sich als Führungskraft auch menschlich zeigen, erhöhen Sie das Vertrauen.

Die Autorin ist Psychologin und arbeitet als Executive-Coach.