

1 Die Reise zur besten Version von dir selbst

»Alles, was du über Führung gelernt hast, ist falsch.«

In einem voll besetzten Saal in San Francisco versammeln sich 500 Menschen, um einem außergewöhnlichen Vortrag beizuwohnen. Der renommierte Speaker und Führungsexperte, Darren Hardy, betritt die Bühne strotzend vor Selbstbewusstsein und Entschlossenheit. In einem Augenblick der Stille eröffnet er seine Keynote mit den gewagten Worten: »Alles, was du über Führung gelernt hast, ist falsch.«¹ Ein Satz, der wie ein Blitz einschlägt und die Aufmerksamkeit der Anwesenden im Saal augenblicklich bereitstellt. Die üblichen Erwartungen werden beiseitegeschoben, denn Darren Hardy verspricht eine neue Perspektive, die die Grenzen der bisherigen Vorstellungen über Führung sprengen wird. Ist es nur ein ausgeklügelter Satz, um das Publikum zu fesseln, oder glaubt Darren wirklich an die Wahrhaftigkeit seiner Aussage?

Die Kernfrage hinter dieser provokativen Aussage ist: Woher stammen unsere Vorstellungen von Führung? Mehr als 80 Prozent unserer Verhaltensweisen eignen wir uns durch Beobachtung und Nachahmung an.²

Dein Führungsstil spiegelt die Werte und Methoden wichtiger Bezugspersonen – deiner Eltern, Großeltern, Vorgesetzten – wider, die stark vom Zeitgeist des 20. Jahrhunderts geprägt sind und die unter ganz anderen Umständen aufgewachsen sind. Viele deiner Überzeugungen und Glaubenssätze könnten daher überholt und damit ineffektiv sein.

Demgegenüber vertreten verschiedene Führungsexperten und Autoren die Auffassung, dass effektive Führung unabhängig vom Zeitalter ist. Dies bedeutet, dass die Grundsätze und Qualitäten, die eine Person zu einer effektiven Führungskraft machen, im



Laufe der Zeit weitgehend konstant bleiben, unabhängig von den Veränderungen der Umwelt, der Technologie oder der Kultur.

Was stimmt nun? Und wie lässt sich das in unserer aktuellen Situation verstehen?

Die Anforderungen an Führungskräfte im 21. Jahrhundert haben sich meines Erachtens unbestreitbar verändert. Viele Vorgesetzte behaupten, dass die Führung heute herausfordernder ist als jemals zuvor. Unsere aktuelle globale Situation unterstreicht die Fragilität unserer Lebensbedingungen, unserer Wirtschaft, unserer Lebensgrundlagen und unserer Freiheit. Nichts lenkt die Aufmerksamkeit mehr auf sich als eine globale Pandemie oder eine kriegerische Auseinandersetzung. Trotz dieser jüngsten Erfahrungen haben nur wenige Führungskräfte ihr Verhalten an die Ereignisse der Vergangenheit angepasst und bleiben weitgehend unvorbereitet auf Krisensituationen. Ihnen fehlt es an der Fähigkeit, in unsicheren Zeiten zu agieren, und an Entschlossenheit beim Fällen von Entscheidungen. Kurz gesagt, sie erfüllen die Anforderungen nicht, die schwierige Zeiten an Führungskräfte stellen. Doch **die grundlegenden Prinzipien, die eine herausragende Führungskraft verinnerlichen sollte, sind tatsächlich von zeitlichen Ereignissen unabhängig**. Diese Prinzipien können jederzeit unabhängig vom Zeitkontext angewendet werden. Natürlich vorausgesetzt, dass das Wesen effektiver Führung verstanden wurde. Es mag überraschen, wie einfach sich die Prinzipien effektiver Führung in wenigen Worten ausdrücken lassen.

In der Vergangenheit war es leichter als heute, trotz mangelnder Führungsqualitäten über einen längeren Zeitraum als Führungskraft zu bestehen. Der traditionelle, autoritäre Führungsstil beruhte auf starren Organisationsstrukturen, persönlichen Treffen der Mitarbeitenden und langfristigen Arbeitsverhältnissen. Versuche heutzutage einmal, diesen Führungsstil auf einen remote arbeitenden Millennial in der Gig Economy³ anzuwenden ... viel Glück damit!

Dieses Buch offenbart dir, wie herausragende Führung geht, indem es den folgenden Fragen auf den Grund geht:

- Welche Kernkompetenzen sind für Führungsstärke unerlässlich?
- Welche essenziellen Tugenden ermöglichen die effektive Anwendung von Führungskompetenzen?
- Wo sollten dein Fokus und deine Energie optimal investiert werden?
- Wie vollziehst du den Wandel von einem Fachexperten zu einer überzeugenden Führungspersönlichkeit?

Um die genannten Fragen zu ergründen, musst du dich und deine Glaubensprinzipien über Führung kritisch reflektieren. Solltest du bereits eine gewisse Zeit in Führungspositionen verbracht und erkannt haben, dass Führung weitaus komplexer ist, als es auf den ersten Blick scheint, kann diese Art der Selbstreflexion besonders wertvoll sein. Unabhängig von unserer Position auf der Führungsleiter wäre es weise, den Worten des legendären ehemaligen Basketballtrainers der UCLA, John Wooden⁴, zu folgen, der sagte: »Das Entscheidende ist das, was man lernt, nachdem man meint, alles zu wissen.«

Das zeitlose Grundprinzip der Führung

Das zeitlose Fundament erfolgreicher Führung hat sich seit jeher in dem Grundsatz manifestiert: »**Führen durch Vorleben.**« Warum ist dieser Leitsatz so entscheidend für das Verständnis von Führung? Die Antwort findet sich in der beständigen Natur, wie wir Menschen lernen. Trotz rasanter technologischer Fortschritte und umwälzender Veränderungen durch die Digitalisierung behält die Funktionsweise unseres Gehirns ihren grundlegenden Charakter bei. Werte und Überzeugungen mögen sich wandeln, und unterschiedliche Generationen mögen verschiedene Erfahrungen sammeln, doch die essenzielle Struktur, wie wir funktionieren, bleibt unverändert.

Unser Lernen erfolgt durch Beobachtung des Verhaltens anderer. Indem wir Modelle erleben – das können reale Personen oder auch

Figuren aus Medien und Popkultur sein –, nehmen wir Verhaltensweisen, Fähigkeiten und Einstellungen auf und imitieren sie.

»Führen durch Vorleben« bedeutet, dass Führungspersonen durch ihr eigenes Verhalten und ihre Handlungen als Vorbilder agieren. Statt nur Anweisungen zu erteilen, verkörpern sie durch ihr eigenes Verhalten die angestrebten Werte, Normen und Verhaltensregeln. Sie handeln authentisch und in Übereinstimmung mit ihren eigenen Aussagen und zeigen so, wie man sich in bestimmten Situationen verhalten sollte.

Die Bedeutung des »Führens durch Vorleben« ergibt sich daraus, dass Menschen dazu geneigt sind, das Verhalten ihrer Vorgesetzten zu imitieren und anzunehmen, wenn sie sehen, dass diese damit auch erfolgreich sind. Wenn Vorgesetzte Kongruenz in ihrem Verhalten und im Kommunizieren von Werten und Normen zeigen, schafft das Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Respekt. Dies fördert eine positive Arbeitsumgebung und prägt die Unternehmenskultur im Einklang mit den angestrebten Werten.

Die Führungskraft, die hohe ethische Standards fordert, sollte selbst diese Standards einhalten und integer handeln. Wenn sie Teamarbeit und Zusammenarbeit fördern will, sollte sie selbst kooperativ und teamorientiert handeln.

Die notwendigen Kompetenzen, um eine effektive Führungskraft zu sein, haben sich im Laufe der Zeit weiterentwickelt, aber das Grundprinzip der Führung – das »Führen durch Vorleben« – bleibt unverändert.

Die zwei entscheidenden Entwicklungsstufen in der Führung

Deine Rolle als Führungskraft unterliegt einer kontinuierlichen Veränderung, sowohl wenn du innerhalb der Organisationshierarchie aufsteigst als auch, wenn du dein eigenes Unternehmen gründest und dieses wachsen lässt.



Aus der Perspektive der Führung sind zwei wesentliche Transformationen zu meistern:

- Den Übergang vom Status eines »Mitarbeitenden« zum »Vorgesetzten von Mitarbeitenden«.
- Den Übergang vom »Vorgesetzten von Mitarbeitenden« zum »Vorgesetzten von Vorgesetzten«.

Ich nutze das Wort »Transformation« bewusst, um die weitreichende und grundlegende Veränderung hervorzuheben, die ein Rollenwechsel in der Führung mit sich bringt. Damit möchte ich die Tiefe und Wichtigkeit dieser Entwicklungsphasen in deiner Karriere als Führungskraft unterstreichen.

Bei der Beförderung von Mitarbeitenden zu Führungskräften stelle ich oft fest, dass viele nicht ausreichend über die Tragweite ihrer neuen Verantwortlichkeiten nachdenken. Oft liegt der Fokus nur auf formalen Führungsaufgaben, wie der Genehmigung von Urlaub oder dem Setzen von Zielen. Doch eine wirkungsvolle Transformation erfordert weitaus mehr. Du musst dich aktiv mit den neuen **Rollen** auseinandersetzen, die du durch das Übernehmen der Führungsposition automatisch einnimmst:

- Die Rolle als **Förderer**: Als Förderer ist es deine Aufgabe, die individuelle Entwicklung deiner Mitarbeiter aktiv zu unterstützen. Hierbei solltest du dich stetig auf ihre Stärken konzentrieren und diese gezielt zum Einsatz bringen. Du bist angehalten, ihre Selbstverantwortung zu stärken und sie zu verlässlichem Handeln zu ermutigen.
- Die Rolle als **Unterstützer**: In der Funktion des Unterstützers obliegt es dir, deinen Mitarbeitenden den Rücken freizuhalten und sicherzustellen, dass sie alles Notwendige haben, um ihre Aufgaben erfolgreich zu erledigen und die vereinbarten Ziele zu erreichen. Du stehst bereit, um ihnen bei Bedarf Hilfe anzubieten, und stellst ihnen die Ressourcen zur Verfügung, die sie benötigen. Dein Ziel ist es, ein optimales Arbeitsumfeld zu

schaffen, in dem deine Mitarbeitenden ihr volles Potenzial entfalten können.

- Die Rolle als **Veränderer**: Als Veränderer formst du deine Organisationseinheit so, dass sie schnell und effektiv auf Veränderungen reagieren kann. Du schaffst eine Kultur der Veränderung und positionierst sie als positives und erfolgsorientiertes Element. Nach dem Prinzip »Betroffene zu Beteiligten machen« beziehst du deine Mitarbeitenden so früh wie möglich in geplante Veränderungen ein.
- Die Rolle als **Visionär**: Als Visionär begeisterst du deine Mitarbeitenden für die Unternehmensvision und -mission oder die deiner Organisationseinheit. Durch deine inspirierende Führung stiftest du Sinn und schärfst die Identität, wodurch du zur Erbringung von Höchstleistungen anregst.

Eine umfassende Auseinandersetzung mit den einzelnen Führungsrollen, den darin enthaltenen Aufgaben und Verantwortlichkeiten findest du in meinem Buch *Das Phönix-Prinzip – Wege zu neuer Motivation und Exzellenz im Leadership*⁵.

In der ersten Transformation, die dich vom »Mitarbeiter« zum »Vorgesetzten von Mitarbeitern« führt, obliegt dir die unmittelbare Leitung deines Teams. Du behältst einen klaren Überblick über die anstehenden Arbeiten. Die Herausforderung besteht darin, neben deinen eigenen Aufgaben auch die Arbeit deines Teams zu steuern und zu unterstützen.

Die zweite Transformation, die dich vom »Vorgesetzten von Mitarbeitern« zum »Vorgesetzten von Vorgesetzten« macht, erweist sich als deutlich komplexer. Du stehst nicht mehr in direktem Kontakt mit allen Mitarbeitenden, und die Möglichkeit, alle Aktivitäten selbst zu überwachen, schwindet. Nun liegt es an dir, andere Führungskräfte effektiv zu leiten, um Resultate zu erzielen.



Je höher du auf der Karriereleiter steigst, desto weniger zählen die spezialisierten Fähigkeiten und das Fachwissen, die dich zu Beginn ausgezeichnet haben. Stattdessen wird es immer

wichtiger, deine Führungskompetenzen zu stärken. Paradoxerweise erhöht sich mit deiner Position auch deine Verantwortung, während du gleichzeitig weniger direkte Kontrolle über die Aktivitäten hast.

Zur Überprüfung, ob dein Handeln auf deiner aktuellen hierarchischen Ebene angemessen ist, können folgende Reflexionsfragen für dich nützlich sein:

- Welches ist das primäre Ziel deiner neuen Rolle?
- Inwiefern unterscheidet sich dieses Ziel von den Aufgaben deiner vorherigen Position?
- Welche zusätzlichen Verantwortungsbereiche ergeben sich aus deiner neuen Rolle?
- Welche Beziehungen gewinnen jetzt an Bedeutung, die du bisher vielleicht vernachlässigen konntest?
- Welche Beiträge werden von dir in den neuen Gremien und Gruppen, denen du jetzt angehörst, erwartet?
- Was sind die Erwartungen deines neuen Vorgesetzten an dich und wie kannst du diesen gerecht werden?
- Wie kannst du aus den Mitarbeitenden, die du nun leitest, ein leistungsstarkes Team formen?
- Wie kannst du deine Mitarbeitenden dazu anleiten, sich auf die wesentlichen Aufgaben zu konzentrieren?

Als Führungskraft liegt es in deiner Verantwortung, die besten Ergebnisse mit den dir zur Verfügung stehenden personellen und finanziellen Ressourcen zu erzielen.

Erfolgreicher Umgang mit wachsender Komplexität

Mit jedem Aufstieg in deiner Karriere triffst du auf mehr Komplexität und Themenvielfalt, die es zu managen gilt. Diese Entwicklung stellt nicht nur eine mentale Herausforderung dar, sondern auch eine emotionale und psychologische. Sich dieser Veränderung zu widersetzen, gleicht einem Kampf gegen den Strom.

In deiner früheren Position als Mitarbeitender ohne Führungsverantwortung waren die Ziele klar definiert; du wusstest genau, was von dir erwartet wurde und welche Resultate du liefern solltest. Doch je weiter du die Karriereleiter hinaufsteigst, desto mehr Unschärfen treten auf. Du verfügst nicht mehr über alle Antworten und sehnst dich vielleicht manchmal nach der klaren, kontrollierbaren Welt zurück, die du als Mitarbeitender gekannt hast.



Du wirst zudem feststellen, dass ein mentaler **Paradigmenwechsel** erforderlich ist: **weg von einer rein aufgabenorientierten Perspektive hin zu einer stärker menschenzentrierten Herangehensweise**. Dies ist ein wichtiger Schritt, um die neuen Anforderungen erfolgreich zu bewältigen und in der veränderten Rolle zu wachsen.

Unterschätze den Übergang von der untersten zur obersten Führungsebene deshalb nicht. Dieser Karriereweg erfordert einen tiefgreifenden Wandel. Um effektiv zu führen, musst du diesen Wandel nicht nur intellektuell, sondern auch mit deinem Herzen vollziehen.

Dieser Übergang erfolgt in der Regel schrittweise und oft über mehrere Jahre. Dein Fachwissen bleibt dabei nicht überflüssig. Die Kompetenzen, die du als Programmierer, Projektleiter oder in der Buchhaltung erworben hast, bilden weiterhin ein wertvolles Fundament für deine Karriere. Sie begleiten dich und ergänzen deine wachsenden Führungsqualitäten.

Idealerweise hilft dir dein spezialisiertes Fachwissen dabei, einen zuverlässigen »Bullshit-Detektor«, das heißt, einen scharfsinnigen Sinn für Ungenauigkeiten oder Fehlinformationen zu entwickeln. Dies befähigt dich, präsentierte Informationen kritisch zu bewerten, die entscheidenden Fragen zu stellen und zu erkennen, wann eine vertiefte Untersuchung erforderlich ist. So bist du in der Lage, Unwahrheiten zu entlarven und Entscheidungen auf einer soliden, informierten Grundlage zu treffen.

Zu Beginn deiner Karriere konzentrierst du dich meist auf ein spezielles Fachgebiet und verbringst fast deine gesamte Arbeitszeit damit, dich darin zu spezialisieren. Im weiteren Verlauf deiner Laufbahn ändert sich jedoch der Fokus. Er erweitert sich auf eine Vielzahl verschiedener Themen, während die Tiefe deiner Fachkenntnisse im Einzelnen abnimmt.

Mit einer Beförderung zum »Vorgesetzten von Mitarbeitenden« verändert sich nicht nur das Spektrum deiner Aufgaben, sondern auch die **Art und Weise, wie du deine Zeit einsetzt**. Anstatt dich auf die Details deiner eigenen Arbeit zu konzentrieren, musst du nun das Verhalten und die Bedürfnisse mehrerer Individuen verstehen und als Förderer, Unterstützer, Veränderer und Visionär agieren.

Es ist unwahrscheinlich, dass du in der Lage sein wirst, weiterhin mit der gleichen Detailtiefe zu arbeiten, da die Menge an Verantwortlichkeiten und Aufgaben steigt. Das bedeutet, dass es sinnvoll ist, deine Zeit effektiver und breiter zu verteilen, um den Anforderungen deiner neuen Position gerecht zu werden.

Wenn du diese Umstellung nicht von Anfang an meisterst, kann deine Arbeitsbelastung schnell zunehmen, was wiederum zu Stress und Überforderung führen kann. Der Übergang in eine Führungsposition erfordert daher ein neues Verständnis für Zeitmanagement und Priorisierung, damit du effektiv und ohne Selbstüberlastung agieren kannst.



Versuche einmal, dir vorzustellen, dass du als Teamleiter eine Vielzahl von Verantwortlichkeiten schulterst und dabei gleichzeitig die gleiche Detailtiefe wie deine unterstellten Mitarbeiter beibehältst. Eine solche Herangehensweise wäre nicht praktikabel, da die vollständige Kontrolle aller Aufgabenbereiche unerreichbar ist, und die daraus resultierende Arbeitslast wäre nicht nachhaltig.

Nun denke an die Position eines CEO eines Unternehmens. CEOs haben zwar oft lange Arbeitszeiten, aber um die Breite ihrer Verantwortlichkeiten zu bewältigen, agieren sie in den meisten ihrer

Zuständigkeitsbereiche auf einer sehr hohen, übergeordneten »Flughöhe«. Sie können bei Bedarf die »Flughöhe« ändern, um in spezifische Details einzutauchen. Dennoch verlassen sie sich grundsätzlich auf die Menschen in ihrem Team, die sich um die Detailarbeit kümmern.

Diese Art der Führung verlangt ein Gespür dafür, wann es sinnvoll ist, sich in die Details einzumischen, und wann es besser ist zu delegieren und Vertrauen zu schenken. Der Schlüssel liegt darin, den richtigen Überblick zu behalten, ohne den Bezug zur praktischen Arbeitsebene zu verlieren. Mehr dazu erfährst du im Unterkapitel »Nicht abtauchen!« in Kapitel 4, »Stufengerecht arbeiten«.



In jeder Führungsrolle, vom Teamleiter bis zum CEO, stellt das Gleichgewicht zwischen Kontrolle und Delegation ein entscheidendes Element für den Erfolg dar.

Das Konzept zur besten Version deiner selbst: Die Verknüpfung von Führungskompetenzen und Führungstugenden

In den vielen persönlichen Coachings und Sparringssitzungen, die ich durchgeführt habe, zeigt sich Folgendes: Führungskräfte, egal welchen Charakter, welche Qualifikationen sie haben oder in welcher Art von Organisation sie arbeiten, stehen im Kern vor denselben Herausforderungen.

Erstens gibt es oft einen **Mangel an Führungskompetenzen**, das heißt den erforderlichen Fähigkeiten und Kenntnissen, um bestimmte Aufgaben oder Funktionen effektiv auszuführen. Die Führungskraft mag zwar in ihrem Fachgebiet erfahren sein, aber das Management eines Teams oder einer Abteilung erfordert zusätzliche, spezifische Fähigkeiten.

Zweitens fehlt es oft an **Führungstugenden**, also grundlegenden Leitprinzipien für effektives und integres Verhalten. Diese Tugenden gehen über reine Fähigkeiten hinaus und umfassen Eigenschaften wie Mut, Authentizität, Selbstsicherheit und Empathie.

Diese Erkenntnisse gaben mir den Anstoß, ein **ganzheitliches Führungsmodell** zu konzipieren, um den Helden in dir zu wecken und zur besten Version deiner selbst zu werden.

Aber mehr noch als ein Modell ist es eine **Aufforderung zum Handeln**. Der Appell fokussiert sich auf das Tun. Vielleicht hast du schon mal den Ausdruck »Machen ist wie Wollen, nur krasser« gehört? Theorie bleibt im Reich des Wunschkens und Wollens stecken. Sobald wir uns jedoch konkreten Handlungsansätzen zuwenden, bewegen wir uns in die Sphäre des Tuns und der Umsetzung.

Das **Herzstück** bilden **beobachtbare und messbare Handlungen**, die eine Führungskraft charakterisieren.

Der Schlüssel zu effektiver Führung liegt in der Beherrschung von **sechs zentralen Führungskompetenzen** und in der individuellen **Ausgestaltung von zwölf Führungstugenden**, die das persönliche Wachstum und die erfolgreiche Umsetzung dieser Führungskompetenzen fördern.



Die Ebene des direkten Handelns war und ist der Ort, an dem ich als Coach nachhaltige Veränderungen bei Führungskräften beobachten kann. Es wurde mir klar, dass trotz vorhandener Einsichten Veränderungen oft ausbleiben, weil Führungskräften das konkrete »Wie« fehlt – sie wissen einfach nicht, wie sie die Veränderung angehen sollen.

Um den Mechanismus mit dem »Wie« zu verdeutlichen, möchte hier eine Analogie aus dem Sport nehmen: Wenn der Fußballtrainer die Anweisung gibt, präziser zu passen, sollte der Spieler genau verstehen, welche Schritte er unternehmen kann, um diese Anforderung zu erfüllen.

Ich möchte noch ein häufig vorkommendes Beispiel aus meiner Coachingpraxis beschreiben. Wenn eine Führungskraft erkennt, dass sie ihren Mitarbeitenden gegenüber mehr Wertschätzung zeigen sollte, führt das bei ihr in der Regel zu Unsicherheit. Was heißt das konkret im Arbeitsalltag? Bedeutet es, ständig Komplimente zu machen und dabei das Risiko einzugehen, unauthentisch und einschmeichelnd zu wirken?

In solchen Fällen benötigt die Führungskraft tatsächlich klare Handlungsanweisungen und konkrete Beispiele dafür, wie sie auf eine authentische Weise Wertschätzung ausdrücken kann. Dies können spezifische Verhaltensmuster oder auch Gesprächsleitfäden sein, die dem Empfänger ein Gefühl der Wertschätzung vermitteln. **Denn am Ende des Tages ist es der Empfänger, der entscheidet, ob die gezeigte Wertschätzung als echt empfunden wird.**

Eine Führungskraft mag sich selbst als wertschätzend wahrnehmen. Wenn jedoch die Wahrnehmung ihrer Stakeholder nicht mit ihrem Selbstbild übereinstimmt, bleibt die Wertschätzung, die die Führungskraft auszudrücken meint, wirkungslos. Daher ist es entscheidend, dass Führungskräfte lernen, wie sie ihre Intentionen auf eine Weise kommunizieren, die von ihren Mitarbeitenden auch so wahrgenommen werden.

Das Konzept, zur besten Version ihrer selbst zu werden, ist ein Leitfaden, der Führungskräfte zu stetiger Weiterentwicklung und Optimierung ihrer Fähigkeiten anregt. Es erkennt Führung als eine lebenslange Reise des Lernens und Wachsens an, die sowohl Herausforderungen als auch Chancen bietet – eben wie eine Heldenreise mit Rückschlägen und Erfolgen. Indem Führungskräfte sich intensiv mit ihrer persönlichen Heldenreise zur besten Version ihrer selbst auseinandersetzen und die Erkenntnisse und Lerneffekte in ihre alltägliche Arbeit integrieren, können sie sich zu herausragenden, inspirierenden Leadern entwickeln und ihr volles Führungspotenzial entfalten.

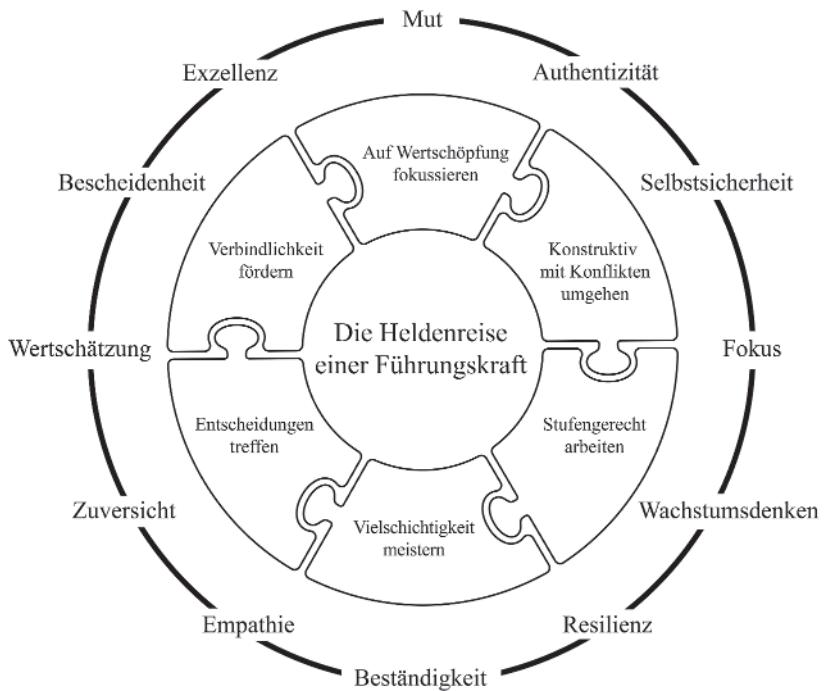


Abbildung 1.1: Konzept zur besten Version deiner selbst im Überblick

Im Folgenden möchte ich dir das Konzept, zur besten Version deiner selbst zu werden, vorstellen. Abbildung 1.1 illustriert das Konzept in seiner Gänze.

Sechs Führungskompetenzen

Führungskompetenzen sind Fähigkeiten, die du als Führungskraft sowohl auf der Verhaltens- als auch auf der Handlungsebene verinnerlicht haben solltest, um deine Führungsrolle mit Gewissenhaftigkeit, Effektivität und Erfolg auszufüllen. Ich unterscheide sechs Führungskompetenzen, die das Potenzial besitzen, den entscheidenden Unterschied in deiner Führungsarbeit zu bewirken:

1. Auf Wertschöpfung fokussieren
2. Konstruktiv mit Konflikten umgehen

3. Stufengerecht arbeiten
4. Vielschichtigkeit meistern
5. Entscheidungen treffen
6. Verbindlichkeit fördern

Zwölf Führungstugenden

Führungstugenden sind wesentliche Verhaltenseigenschaften, die zur qualitativ hohen Umsetzung der Führungskompetenzen dienen. Sie beeinflussen nicht nur, wie diese Kompetenzen angewendet werden, sondern auch die Art und Weise, wie eine Führungskraft mit Mitarbeitern, Kollegen und anderen Stakeholdern interagiert. Diese Tugenden repräsentieren die ethischen und moralischen Prinzipien, die das Verhalten einer Führungskraft leiten sollten, und tragen maßgeblich dazu bei, Vertrauen und Respekt innerhalb eines Teams und einer Organisation aufzubauen. Ich unterscheide zwölf Führungstugenden, die den Charakter und den individuellen Führungsstil einer Führungskraft prägen:

1. Mut
2. Authentizität
3. Selbstsicherheit
4. Fokus
5. Bescheidenheit
6. Wachstumsdenken
7. Wertschätzung
8. Zuversicht
9. Empathie
10. Resilienz
11. Beständigkeit
12. Exzellenz

Zusammenspiel von Führungskompetenz und Führungstugend

Es besteht eine **direkte Wechselwirkung zwischen Führungskompetenzen und -tugenden**. Ohne die Entwicklung von Führungstugenden können Führungskompetenzen nicht effektiv angewendet werden, und eine Führungskraft mit Führungstugenden, aber ohne gute Führungskompetenzen, ist ebenfalls wirkungslos.

Um das Zusammenspiel von Führungskompetenz und Führungstugend besser zu verdeutlichen, erörtere ich dir dies anhand der Führungskompetenz »Auf Wertschöpfung fokussieren«, die du im nächsten Kapitel im Detail kennenlernen wirst: Die Führungstugend »Fokus« ist für eine Führungskraft, die die Aufgaben in ihrem Team hinsichtlich ihrer Wertschöpfung für das Unternehmen beurteilen will, unerlässlich. Fokus bedeutet, dass du in der Lage bist, Prioritäten zu setzen und zu erkennen, was wirklich wichtig ist, und dich dann auf diese zu konzentrieren.

Wenn dir demgegenüber alle Aktivitäten gleich wichtig erscheinen oder wenn du Schwierigkeiten hast, dich auf das Wesentliche zu konzentrieren, fehlt dir der nötige Fokus.

Positiv ausgedrückt: Die Fähigkeit, sich zu fokussieren, ist eine grundlegende Tugend, die dir ermöglicht, die essenzielle Führungskompetenz »Auf Wertschöpfung fokussieren« erfolgreich umzusetzen. In einer Welt voller Ablenkungen ist diese Tugend von zentraler Bedeutung, um als Führungskraft effektiv und zielgerichtet zu handeln.

Aufgrund dieser Wechselwirkungen wirst du beim Lesen des Buches bemerken, dass bestimmte Themen mehrfach aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden. Am Ende jedes Kapitels, das sich mit einer Führungskompetenz befasst, findest du Hinweise auf die wichtigsten Tugenden, die für die erfolgreiche Umsetzung dieser speziellen Kompetenz entscheidend sind. Umgekehrt wird zu jeder der zwölf Führungstugenden auf die Führungskompetenzen verwiesen, mit denen sie verknüpft ist.

