

Verantwortung führt

Gut, wenn Sie die Menschen in Ihrem Unternehmen kennen. Denn für Führungskräfte ist es wichtig, zu wissen, wer Ihre Mitarbeiter sind, wie sie handeln und welche Ergebnisse sie erreichen. Von **DI Dr. Clemens Widhalm**.

Führung bedeutet besondere Verantwortung. Verantwortung für die kurz- mittel- und langfristigen Ergebnisse des geführten Bereichs. Verantwortung bedeutet hier definitiv nicht, selbst operativ die Ergebnisse zu erbringen, sondern die Voraussetzungen zu schaffen, dass die Mitarbeiter Ergebnisse erzielen können, wollen und dürfen.

Führungsverantwortung hat also auch mit der Stärkung der Eigenverantwortung der Mitarbeiter zu tun. Eigenverantwortung, die es ihnen ermöglicht, kalkulierbare Risiken einzugehen und in jeweils einer Weise zu agieren, die zu den individuellen Persönlichkeiten passt, damit auch

langfristig Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft gegeben sein kann.

Betrachten wir dazu das dreidimensionale Modell für Menschen in Unternehmen (siehe nächste Seite).

Mitarbeiter werden dafür bezahlt, dass sie für das Unternehmen et-

WAS erreichen, das zum Unternehmenserfolg beiträgt (rechte Spalte).

Verantwortungsvolle

Führungskräfte leiten sie an und coachen Mitarbeiter, WIE sie handeln müssen,

also was zu tun ist und welche Skills sie einsetzen müssen, damit die Ergebnisse erreicht werden können (mittlere Spalte).

Damit Mitarbeiter »

erreicht werden können (mittlere Spalte).

Damit Mitarbeiter »

erreicht werden können (mittlere Spalte).

Damit Mitarbeiter »



die erforderlichen Handlungen glaubwürdig, wirkungsvoll und über lange Zeiträume durchführen können, ist ihre persönliche Identität entscheidend, also WER sie wirklich sind (linke Spalte).

von Vertrauen geprägt ist und die Führungskraft ein glaubwürdiges Vorbild ist. So entscheidend also, dass Führungskräfte zuerst selbst auf die Stimmigkeit ihrer Werte und Handlungen achten.

| WER sie sind | WIE sie handeln | WAS sie erreichen |
|---|--|---|
| Werte Einstellungen Zielstrebigkeit Selbstvertrauen Initiativkraft Flexibilität Leidenschaft etc. | Verhaltensweisen delegieren zusammenarbeiten coachen verhandeln Feedback geben planen etc. | Ergebnisse KPIs Profitabilität Kunden Marktanteil Innovationsrate Unternehmenskultur etc. |

Was würde passieren, wenn gesetzte Handlungen nicht zu den Persönlichkeiten passen? Nur zu bekannt sind Beispiele von Führungskräften, denen ihr Tun nicht abgenommen wird und damit keine natürliche Autorität besitzen. Allzu gut kennen wir Teams, die dann mit niedrigem Engagement höchstens durchschnittliche Ergebnisse liefern. Denn Unternehmen mit engagierten Mitarbeitern übertreffen den Mitbewerb um 47% - 202% (Watson Wyatt).

Kongruenz zwischen Werten und Einstellungen auf der einen Seite mit Verhaltensweisen auf der anderen Seite ist der Schlüssel für den nachhaltigen Erfolg. Denn nur authentisches Handeln erzielt bei anderen Menschen die volle gewünschte Wirkung. Wie können Führungskräfte Kongruenz begünstigen?

Eines ist klar. Menschen werden nur dann authentisch agieren können, wenn deren Umfeld

Wenn es darum geht, das Vertrauen zu den Führungskräften zu erhöhen, Mitarbeiter für wichtige Ideen zu gewinnen und auch die positive Entwicklung deren Verhaltens zu unterstützen, sind die bewährten Leadership-Prinzipien von Dale Carnegie aus „Wie man Freunde gewinnt“ (Kurzvideos zu Prinzipien im Unternehmenskontext) nach wie vor aktuell. Sogar Warren Buffett sagt, dass er auch heute noch fast täglich in diesem Klassiker nachschlägt. Wertschätzung ist der rote Faden durch all diese Prinzipien. ■

Dr. Clemens Widhalm ist Geschäftsführer der Dale Carnegie Austria (DCA) Training GmbH, Autor des Buches „55 Trainerfallen“ sowie Trainer und Executive Coach.

➔ Klick! www.dale-carnegie.at



sehen | hören | fühlen | verstehen
 Kommunikation mit **Herz**.
www.karp.at | experience_pr@karp.at

k a r p
 communication company