

## FÜHRUNG

# Erfolgsfaktoren Authentizität und Selbstfürsorge



VON GITTE LANDGREBE UND FRANZ KNIST

Gitta Landgrebe ist selbständige Trainerin und Organisationsberaterin mit Firmensitz in Luxemburg. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind die Begleitung von EFQM-Prozessen und qualitätsorientierte Organisations- und Schulentwicklung, wissenschaftliche Begleitung von Projekten auf Bundes- und Landesebene, Durchführung von individuellen Trainings sowie Einzelcoaching von Führungskräften aus dem Dienstleistungsbereich. Internet <http://www.gitte-landgrebe.de>



Franz Knist ist selbständiger Organisationsberater und Trainer. Arbeitsschwerpunkte sind die Begleitung von EFQM- sowie Teamentwicklungsprozessen, ferner Trainings im Bereich Führungsqualität, Konfliktmanagement Mitarbeitergespräche. Internet <http://www.knist.de>

**Der sorgliche Umgang von Führungskräften mit sich selbst ist mehr als ein Modethema. Aufrichtigkeit und Selbstsorge können vielmehr als zentrale Merkmale von Führungsqualität betrachtet werden.**

Qualitätsmanagement mit einem umfassenden Anspruch stellt an Führungskräfte hohe Anforderungen: Sie sind zuständig für eine fundierte Strategieplanung und deren Kommunikation, für eine vorausschauende Personalplanung, den effektiven Ressourceneinsatz, die Optimierung der Geschäftsprozesse, den Aufbau von Netzwerken sowie für eine erfolgreiche Unternehmenskultur. Und: All das sollen sie überzeugend praktizieren und selbst vorleben. Aus diesem Grund halten wir es für unerlässlich und aus der Philosophie eines umfassenden Qualitätsverständnisses heraus sogar implizit gefordert, die Authentizität und eigene Selbstfürsorge von Führungskräften als feste Bestandteile in das Konzept des Qualitätsmanagements der eigenen Organisation zu integrieren. Im folgenden Beitrag greifen wir Ansätze und Impulse des Konzepts nach dem European Foundation for Quality Management (EFQM) zur Führungsqualität auf – ohne Anspruch darauf, alle Führungsaufgaben zu beschreiben. Wir beschränken uns hier auf die Aspekte Authentizität und Selbstfürsorge.

## Authentizität von Anspruch und Handeln

Exzellente Führungskräfte definieren nach EFQM u. a. Werte und ethische Grundsätze, die ihr Handeln leiten, an denen sie sich selbst messen und messen lassen können. Um als Vorbild wahrgenommen zu werden, ist es wichtig, dass Werte, die die Organisation beispielsweise in einem Leitbild oder in Führungsgrundsätzen postuliert, und Handeln im Führungsalltag übereinstimmen. Die gelebte, von Mitarbeitenden wahrzunehmende und durch Feedbacks widerspiegelte Glaubwürdigkeit von Führungskräften ist ausschlaggebend

für den eigenen Erfolg als Führungskraft und deren Zufriedenheit, aber auch für den Erfolg des Unternehmens.

## Selbstfürsorge

Während die Zufriedenheit der Mitarbeitenden in Konzepten des Qualitätsmanagements als selbstverständliche Voraussetzung für die Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden angesehen wird, kommt der Aspekt der Selbstfürsorge – als Sorge für sich selbst – aus unserer Sicht zu kurz.

Wir gehen davon aus, dass nur eine für sich selbst sensible Führungskraft auch sensibel für die Erwartungen und Bedürfnisse anderer sein kann. Nur wer eigene Erfolge und Leistungen wahrnimmt und würdigt, wird auch Leistungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter würdigen. Nur wer sensibel ist für die eigene »humane« Ressource, wird die »human resources« seines Unternehmens sichern und ausbauen. Nur wer die eigene Motivation pflegt, sich regenerative und kreative Auszeiten gönnt, und sich des Sinns des eigenen Handelns gewiss ist, wird Sinn im Unternehmen für den Einzelnen im Unternehmen sichern. Nur wer selbst kritikfähig ist, sollte Kritikfähigkeit bei seinen Mitarbeitenden einfordern.

## Eigene Ansprüche planen und reflektieren

Oft werden unter hoher Beteiligung von Mitarbeitenden und Führungskräften die ethischen Prinzipien und Werte in einem Leitbild oder Führungsgrundsätzen formuliert, diese gedruckt, vorgestellt und ausgehängt. Doch Predigen und Plakatieren genügt nicht. Ganz im Gegenteil: Nichts demontiert die natürliche Autorität von Führung mehr als die Dissonanz zwischen postuliertem Anspruch und gelebter Wirklichkeit. Die eigentliche Qualität beschriebener Werte beginnt erst mit dem Umsetzen und Leben der Werte.

Gerade der Planung und Überprüfung der systematischen Umsetzung dieser

Leitsätze wird – so unsere Erfahrung – in der Praxis zu wenig Engagement gewidmet. Aus diesem Grund halten wir es für unerlässlich, der Umsetzung der Planungsschritte und insbesondere der Reflexion der eigenen Umsetzung durch die Führungskräfte besondere Aufmerksamkeit zu verleihen. Ziel ist doch, dass Führungskräfte als Vorbild von Reflexion und Veränderungen erlebt werden, die Organisation inspirieren und wirkliches »Leadership« praktizieren.

### Selbstbewertung von Führungsqualität

Eine mögliche Vorgehensweise zur systematischen Reflexion ist die »Selbstbewertung«. Mit dieser Methode ermöglicht die EFQM, eigene Stärken und Verbesserungspotenziale zu entdecken. Die Poten-

inwieweit diese auf Sie und Ihr Handeln zutrifft. Halten Sie beim Ankreuzen Ideen zur Verbesserung und Begründungen Ihrer Einschätzung auf dem Folgeblatt fest. Bei den identifizierten Stärken sollten Sie überlegen, woran diese Stärke für Sie oder Ihre Mitarbeitenden erkennbar ist. Beispiel für den Aspekt »Ich lebe das Prinzip der lernenden Organisation vor« ist das Ergebnis »In Ihrer Organisation ist bekannt, dass Sie Coaching in Anspruch nehmen; Konsequenzen aus gewonnenen Erkenntnissen sind für andere wahrnehmbar.«

Nach dem Bewerten aller Aspekte schauen Sie sich die Gesamtbewertung an. Wo sehen Sie den größten Handlungsbedarf? Die erste Priorität könnte sich daraus herauskristallisieren, wo Sie mit geringem Aufwand eine möglichst große Wirkung für eigene Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit oder für Mitarbeitenderzufrie-

## »Nur wer selbst kritikfähig ist, sollte Kritikfähigkeit bei andern fordern«

ziale, die sich aus der Selbstbewertung ergeben, dienen als Grundlage für die Ableitung von konkreten Verbesserungsmaßnahmen und Handlungsschritten. Gleichzeitig kann mit dieser Praxis der Anspruch der Führung, selbst Teil der lernenden Organisation zu sein, eigenes Verhalten und Handeln immer wieder auf den Prüfstand zu stellen und für die eigene Qualitätsentwicklung zu nutzen, eingelöst werden. An diesem Grundkonzept haben wir uns bei der Checkliste zur Selbstbewertung orientiert (vgl. Abb. rechts).

### Wie Selbstbewertung funktioniert

Gehen Sie Aussage für Aussage der Checkliste durch und kreuzen Sie zunächst in der Spalte »Grad der Umsetzung« an,

denheit und Wettbewerbsfähigkeit erzielen können. Beispiel: Sie haben bereits im Rahmen Ihres Coaching oder einer Fortbildung ein Verfahren für ein Vorgesetzten-Feedback entwickelt, jetzt heißt es die Umsetzung zu planen und mit der Umsetzung zu beginnen. Terminieren Sie Ihre Vorhaben, damit Sie diese auch auf deren Umsetzungsgrad hin selbst kontrollieren können.

Überlegen Sie zu Beginn, ob Sie als Führungskraft die Selbstbewertung für sich alleine im Sinne einer individuellen Selbstreflexion durchführen oder ob Sie sich auf Führungsebene generell für die Anwendung des Selbstbewertungsbogens und eine gemeinsame Auswertung der Ergebnisse entscheiden. Letzterer Vorschlag hat die größere Wirkung für die Organisation insgesamt. Die Auswertung erfolgt dann auf zwei Ebenen. Erstens: Welche

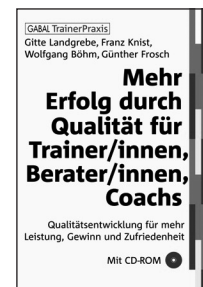
Maßnahmen leite ich für mich selbst ab? Zweitens: Welche Maßnahmen leiten wir für uns als Führungsgremium ab?

Selbstverständlich versteht sich unsere Selbstbewertungsvorlage nur als Basis, die Sie entsprechend Ihren Bedürfnissen anpassen können. Sinnvoll ist es beispielsweise, die Vorlage um jene Aspekte zu erweitern, die explizit im eigenen Führungsleitbild aufgeführt sind wie den Aspekt, Konflikte zeitnah und konstruktiv anzugehen oder Mitarbeitende in ihren Potenzialen zu fordern und zu fördern.

### Resümee

Durch die systematische Reflexion der eigenen Authentizität und Selbstfürsorge und Umsetzung von erkannten Verbesserungsbereichen können Führungskräfte ihren Anspruch gegenüber ihren Mitarbeitenden in Bezug auf Veränderungsbereitschaft, Kritikfähigkeit, Erhaltung der Leistungsfähigkeit, Leben der Unternehmenskultur »vorbildlich« einlösen. Authentizität und Selbstfürsorge werden somit als wichtige Erfolgsfaktoren des Unternehmens sichtbar und wirksam. ♦

#### Literatur:



**Landgrebe, Gütte/Knist, Franz/Böhm, Wolfgang/Frosch, Günther:** Mehr Erfolg durch Qualität für Trainer/innen, Berater/innen, Coachs. Qualitätsentwicklung

für mehr Leistung, Gewinn und Zufriedenheit. Offenbach, GABAL 2008.

**Knist, Franz/Landgrebe, Gütte:** Gut beraten mit EFQM. Qualitätsentwicklung in der Beratungsarbeit. Meezen, Limmer 2004.

**EFQM:** Das EFQM-Modell für Excellence, Brüssel, Eigenverlag 2003.

# Authentizität und Selbstfürsorge – der Selbstbewertungsbogen

Der folgende Bewertungsbogen zur Führungsqualität legt einen besonderen Schwerpunkt auf die Authentizität im ethischen Handeln und auf die Selbstfürsorge. Wir haben ihn entwickelt, nachdem wir als Beraterin und Berater für QM-Prozesse den Anspruch der EFQM auf uns selbst angewendet und für uns selbst übersetzt hatten (vgl. Landgrebe u. a.; Mehr Erfolg durch Qualität, GABAL 2008).

0 = Keine Aktivität vorhanden bzw. begonnen. 1 = Maßnahmen sind geplant und begonnen. 2 = Geplante Maßnahmen sind umgesetzt. 3 = Geplante Maßnahmen sind vollständig umgesetzt und ausgewertet. 4 = Die Auswertungen werden nachweisbar für die weitere Qualitätsentwicklung genutzt.	<b>Grad der Umsetzung</b> 0 1 2 3 4
1. Ich verfüge über eine Vision, in welche Richtung sich meine Führung- und Lebensqualität entwickeln soll.	□ □ □ □ □
2. Ich verpflichte mich explizit zu ethischen Grundsätzen, die ich mit den anderen Führungskräften meiner Organisation entwickelt und abgestimmt habe. Diese sind den Mitarbeitenden, Kunden/innen, Partnern/innen u. a. transparent gemacht (z. B. Führungsleitsätze, Berufsethik).	□ □ □ □ □
3. Leitsätze und Werte wie Wertschätzung lebe ich authentisch vor.	□ □ □ □ □
4. Die postulierten Werte fließen in die Formulierung der strategischen Ziele meines Zuständigkeitsbereichs (Organisationseinheit) ein.	□ □ □ □ □
5. Ich lebe das Prinzip der lernenden Organisation vor, z. B. durch regelmäßige Reflexion, Coaching, Fortbildung, Eigenstudium, Teilnahme an Qualitätszirkeln.	□ □ □ □ □
6. Ich habe meine Karriereziele als Führungskraft festgelegt und verfolge sie.	□ □ □ □ □
7. Ich habe unter dem Aspekt der Selbstfürsorge für mich konkrete Ziele und Maßnahmen formuliert (Maximalarbeitszeiten, Auszeiten, Entspannung, Gymnastik, Sport etc.).	□ □ □ □ □
8. Ich überprüfe regelmäßig die Balance zwischen beruflichem und persönlichem Lebensbereich (Familie, Kinder, Beziehung, Freizeit).	□ □ □ □ □
9. Ich investiere genügend Zeit und materielle Ressourcen in meine eigene Weiterbildung bzw. Weiterentwicklung (z. B. durch Fachliteratur, Besuch von Tagungen, Fortbildungen).	□ □ □ □ □
10. Ich kümmere mich aktiv um meine Gesundheit, kenne die Risikopunkte meiner Arbeit (z. B. Bewegung, Rücken, Ernährung) und wirke gesundheitlichen Schäden durch regelmäßigen Ausgleich entgegen (z. B. durch Sport, Gymnastik, Bewegung, Joga u. a.).	□ □ □ □ □
11. Ich habe für mich eindeutige Indikatoren für die Zufriedenheit und Sinnhaftigkeit meiner Arbeit entwickelt.	□ □ □ □ □
12. In Kooperationspartnerschaften und Gremien bringe ich postulierte Werte und die Philosophie meiner Organisation aktiv ein, initiiere entsprechende Verbesserungsmaßnahmen für die Zusammenarbeit und setze diese um.	□ □ □ □ □

Meine Stärken	Meine Verbesserungspotenziale
zu 1:	.....
zu 2:	
usw.	

Mein konkretes Vorhaben bis ...

Unser konkretes Vorhaben auf Führungsebene bis ...

Autoren: Gitta Landgrebe und Franz Knist