

## Führung und Berufung - Äußere und innere Aspekte von Führungsverantwortung -

---

*„Die meisten Führungskräfte (Manager) werden sich in ihrem ganzen Leben nicht davon bewusst, dass sie nur eine Person zu führen haben, nämlich sich selbst.“  
(Peter F. Drucker)*

### **EINLEITUNG**

**Sie stehen vor einer Beförderung mit Führungsverantwortung oder sind aktuell befördert worden? Herzlichen Glückwunsch!**

Diese so wichtige Fase in Ihrem Leben, in Ihrer Arbeit, hat i.d.R. große emotionale Bewegungen zu Folge, die vielfach durch das Positive, das mit der Beförderung verbunden ist, ungenügend Raum und Beachtung erhalten. Und hier setzt dieser Beitrag an. Er soll dazu beitragen, die Führungsaufgabe im Kern so wahrzunehmen, das sie sich zu einer nachhaltigen Chance in der persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung eines Menschen 'ent-wickeln' kann ... und nicht der Beginn einer langen Odyssee der Überforderung und Verfremdung sich selbst und anderen gegenüber ist.

Die Übertragung von Führungsverantwortung ist weit mehr als ein (arbeitsrechtlicher) Akt, in dem eine Leitungsfunktion angetragen, durch eine Unterschrift akzeptiert und evtl. wieder genommen werden kann. Das ist der äußere Aspekt. Der innere Aspekt ist: Sie stellt auf einer tieferen Ebene nicht nur eine Beförderung, eine Benennung, dar, sondern eine – lassen Sie es uns - *Berufung* nennen zur persönlichen Weiterentwicklung, in und mit ihr unsere einzigartigen Qualitäten/ Talente/ Potenziale zur Entfaltung zu bringen ... zum Wohle unserer selbst und anderer.

Im beruflichen Werdegang eines Menschen stellt die Beförderung zur Führungsverantwortung einen ganz besonderen Meilenstein in der Karriere und insbesondere für die zukünftige persönliche Weiterentwicklung dar. Es ist ein Ziel, bei dem bereits der Gedanke daran bei den meisten Menschen ein Gefühl des Stolzes hervorruft. Der Eintritt in die Welt der Führenden ist von einer Aura des 'besser-gestellt-seins' umgeben, wird doch der Status in der Hierarchie erhöht, ist sie mit Machtbefugnissen ausgestattet sowie mit einigen angenehmen Privilegien versehen.

Sie stellt den großen Übergang von einer Sachbearbeiterfunktion zu einer leitenden Angestelltenposition dar, man wechselt quasi vom Arbeitnehmer- ins Arbeitgeberlager; ein Übergang, der ein hohes Maß an Veränderungsbereitschaft sowie ein ausgeprägtes Maß an emotionaler Intelligenz<sup>1</sup> (EQ, die Freude am Umgang

---

<sup>1</sup> Die Bedeutung der Emotionalen Intelligenz für erfolgreiche Führung ist wissenschaftlich ausreichend belegt und gliedert sich in diese Begriffe:

- **Self-Awareness** (Emotionale Selbstkenntnis, Kenntnis der eigenen Stärken und Schwächen, Selbstvertrauen)

mit sich selbst und den Menschen) erfordert, neben den intellektuellen, analytischen Fähigkeiten (IQ), Wissen und Erfahrungen. Führung ist immer letztendlich eine Frage des Charakters<sup>2</sup> in Beziehungsverhältnissen, in denen immer ein energetischer Austausch stattfindet, der bewusst oder unbewusst Wirkung auf alle Beteiligten hat.

Vielfach werden zukünftige Führungskräfte nach überwiegend fachlichen und/ oder leistungsbezogenen Kriterien selektiert und die Benennung geschieht in der Regel ohne eine angemessene individuell abgestimmte Vorbereitung auf diese doch so verantwortliche Aufgabe.

Man wird 'es' von einem Tag auf den anderen, hat neben dem Zugeständnis der Einarbeitung mit allen Rechten und Pflichten gut zu funktionieren. Die Firmenleitung hat hohe Erwartungen in die neue Führungskraft, dass sie den übertragenen Bereich sowie die ihm zugeordneten MitarbeiterInnen so führt, dass die Ziele erreicht werden, der Benennung gerecht wird. Die MitarbeiterInnen erwarten einen perfekten Chef, der alles weiß, auf alles eine Lösung hat, der Sicherheit und Vertrauen ausstrahlt. Man selbst hat Fragen, fühlt Unsicherheiten, sich vielleicht sogar überfordert, so zu sein, wie man gerne sein und wirken möchte. Es ist wie das Elternwerden: Auf einmal ist das Kind da, ohne wirklich darauf vorbereitet zu sein.

Nicht selten werden so aus exzellenten Spezialisten (be-) dürftige Führungskräfte, die sich in der Führungsrolle überfordert sehen und die Freude an der Arbeit verlieren bzw. sich zu Kontrollfreaks entwickeln, weil sie in der alten Rolle als Spezialist in die Fähigkeiten ihrer MitarbeiterInnen kein Vertrauen haben. Vor dem 'Ja' zu einer Führungsposition ist es ratsam, seine Vorstellungen und Bedürfnisse ehrlich und objektiv wahrzunehmen, mit sich selbst und in Begleitung zu reflektieren.

Die folgenden Fragestellungen sollen dazu einen Anstoß geben. Die Abgrenzung zwischen äußeren und inneren Aspekten ist fließend und verdeutlicht die Wichtigkeit, Führung als ganzheitliche Berufung eines Menschen zu sehen:

### **Beispielhafte Fragen zur Reflektion der äußeren Aspekte ...**

- Was verstehe ich unter Führung?
- Wie will ich gerne führen?
- Wie will ich gerne geführt werden?
- Welche Erwartungen habe ich an mich, an eine Führungskraft im Allgemeinen?
- Welche Eigenschaften qualifizieren mich zur Führungskraft?
- Wo besteht mein Entwicklungsbedarf auf dem Weg zur Führungskraft?
- Schaffe ich das überhaupt? Welche Ängste nehme ich wahr?
- Werde ich überhaupt von meinen MitarbeiterInnen akzeptiert?

- 
- **Self-Management** (Emotionale Selbstkontrolle, Ehrlichkeit, Vertrauenswürdigkeit und Integrität, Flexibilität, Initiative und Optimismus)
  - **Social-Awareness** (Empathie, Netzwerkfähigkeit und Dienstbarkeit) sowie
  - **Relationship Management** (Inspiration, Einfluss, Konfliktmanagement)

<sup>2</sup> Wir beweisen Charakter durch Werte, Einstellungen und Verhalten.

- Wenn ehemalige (Duz-) KollegenInnen darunter sind:
    - Wie verhalte ich mich ihnen gegenüber?
    - Muß ich mich ihnen gegenüber anders verhalten?
  - Wie führe ich so, dass die Unternehmensziele erreicht werden?
  - Wie verhalte ich mich meinen Vorgesetzten und Führungskollegen gegenüber so, dass ich mich wohlfühle?
  - Eigene Fragen:
- 
- 

### **Beispielhafte Fragen zur Reflektion der inneren Aspekte ...**

- Welchen Sinn sehe ich in der Arbeit?
  - Worin sehe ich in meinem Job meine Berufung?
    - In äußeren erstrebenswerten Annehmlichkeiten oder in der inneren Persönlichkeitsentwicklung, die sich im außen manifestieren will?
    - Auf welche Weise?
  - Was macht mir Freude, schenkt mir Zufriedenheit?
  - Was inspiriert mich?
  - In welcher Rolle fühle ich mich am meisten wohl, in welcher nicht?
  - Wie kann ich kraftvoll führen, ohne mich aufzugeben?
  - Wie kann ich authentisch sein und bleiben?
  - Kann ich so sein, dass ich mich nicht verliere, nicht meine Persönlichkeit aufgeben muß?
  - Wo befürchte ich, 'aufgefressen' zu werden?
  - Wie anfällig bin ich bzgl. Reputation/Macht/Ansehen?
  - Wie gehe ich mit Kritik um, vor allem, wenn sie von MitarbeiterInnen geäußert werden?
  - Sehe ich einen/besteht ein Gewissenskonflikt ob eigene Werte bezogen auf die Ausübung der Führungsaufgabe noch gelebt werden können?
  - Sehe ich mich aufgesaugt werden durch das System, fühle ich den Druck sich ein- oder unterordnen zu müssen, weil man nun dazu gehört?
  - Eigene Fragen:
- 
-

## AUSBLICK

Coaching kann als Mittel einer Begleitung

- temporär, zur Vorbereitung und Einarbeitung auf dem Entwicklungs-Weg zur Führungskraft sowie
- kontinuierlich, zur kontinuierlichen Supervision, wie sie in anderen Berufszweigen selbstverständlich ist,

Wertvolles leisten, um die Besonderheiten und Herausforderungen der Führungsaufgabe auf fachlicher und persönlicher Ebene mit einem erfahrenen Führungskräftecoach zu reflektieren und/oder sie im praktischen Alltag anzuwenden.

Coaching ist eine lohnende Investition in sich selbst und für andere ... vielleicht die rentabelste berufs begleitende Investition ... und steuermindernd dazu.

---

Autor:  
Leonhard Schnorrenberg  
Dipl. Betriebswirt (FH) und Counsellor

SYNTHESIS  
*Beruf und Berufung*  
Internet: [www.synthesis-berufung.de](http://www.synthesis-berufung.de)  
E-Mail: [ls@synthesis-berufung.de](mailto:ls@synthesis-berufung.de)  
Tel: 02153 – 138 9143 oder 0177 – 328 4510

