

BILDUNG **aktuell**

Das eMagazin für Management, Personalwesen und Weiterbildung

05

04.05.2010

LEADERSHIP

BESSER FÜHREN

Was Sie brauchen, um Ihren Job richtig gut zu machen? Menschlichkeit, Inspiration und Verantwortung – für sich selbst und für Ihre Mitarbeiter.

■ **BOSHAFT GESAGT**

Über Sinn und Unsinn im Seminargeschäft: Ansichten eines Insiders. Exklusiv in BILDUNGaktuell.

■ **RECRUITING IM INTERNET**

Zwitschern und Freunde gewinnen: So nutzen Sie soziale Netzwerke für Ihre Personalsuche.



Ganz oder gar nicht

Sie sind Manager und wollen Ihren Job noch besser machen? Versuchen Sie es zum Beispiel mit Menschlichkeit, Selbstverantwortung und Inspiration. **Dr. Andreas F. Philipp** verrät neun Eigenschaften des ganzheitlichen Führens.

Was macht eine ganzheitliche Führungskraft anders als eine nicht ganzheitliche? Grundsätzlich betrachtet ein ganzheitlicher Leader jeden Menschen und jedes System als Ganzheit von Geist, Körper und Seele (vgl. vertiefend zu diesem großen Thema Lerchner/Holistic 2009). Eine Stufe konkreter und zurückgehend auf die etymologische Wurzel des Wortes „ganz“, das im Mittelhochdeutschen soviel wie „heil, unverletzt, vollständig“ bedeutete, möchte ich Ihnen neun Eigenschaften anbieten, die aus meiner Sicht ganzheitliches Führungshandeln charakterisieren.

1. Selbst-Bewusstheit

Ganzheitliche Führungskräfte wissen um ihre Wirkung auf andere. Nicht zuletzt deshalb setzen sie sich mutig mit sich selbst auseinander. Sie fragen sich immer wieder, weshalb sie in gewissen Situationen immer gleich reagieren und bestimmte Muster ständig wiederholen. Mit dieser Selbst-Bewusstheit erlangen ganzheitliche Führungskräfte Klarheit im Denken und Handeln. Fakten leugnen sie nicht, sondern akzeptieren die Realität ungeschönt.

2. Selbst-Verantwortung und Authentizität

Ganzheitlich orientierte Führungskräfte handeln selbstverantwortlich und suchen die Schuld nicht bei anderen. Für sie gibt es keine Ausreden, Rechtfertigungen oder Entschuldigungen. Sie stehen zu dem, was sie tun oder getan haben. Wenn das Ergebnis nicht „stimmt“, fragen sie sich: „Was habe ich selbst dazu beigetragen, dass die Situation so ist, wie sie ist, und

was kann ich tun, um die Situation zu verändern?“ Diese Haltung schafft Lösungen, nicht Probleme. Ganzheitliche Führungskräfte führen erst sich selbst und dann andere.

3. Menschlichkeit

Ganzheitliche Führungskräfte sind „Humanisten“ in dem Sinne, dass die Achtung der Menschenwürde für sie einen unverrückbaren Grundsatz darstellt. Sie sind mit dem Herzen bei der Arbeit und überzeugt von Wertschätzung, Respekt und Fairness anderen gegenüber. Sie erkennen die Werte ihrer Mitarbeiter an, geben ehrliches Lob, echte Anerkennung, aber auch konstruktive Kritik und offenes Feedback. Ganzheitliche Führungskräfte erfüllen damit ein tiefes Bedürfnis des Menschen, lernendes Wesen einer Gemeinschaft zu sein.

4. Vertrauen

Ganzheitliche Führungskräfte können anderen Menschen vertrauen, weil sie sich selbst vertrauen. Sie wissen, dass übertriebene Angst und Kontrolle die größten Hemmnisse für Kreativität und Innovationskraft sind. Vertrauen bedeutet gleichzeitig Transparenz. Ganzheitlich orientierte Führungskräfte sind offen und informieren ihre Mitarbeiter rechtzeitig. Sie beziehen sie frühzeitig mit ein, wenn es um wichtige Entscheidungen geht und nutzen so auch die kollektive Intelligenz des Systems.

5. Balance und Gelassenheit

Ganzheitliche Führungskräfte wissen, dass Gelassenheit und innere Ruhe die besten »

Voraussetzungen sind, um das eigene Potenzial voll zu entfalten. Sie führen ein Leben in Balance und betrachten Körper, Geist und Seele als eine Einheit. Balance bedeutet auch, mit Polaritäten zu leben, Ying und Yang gleichzeitig zu betrachten. Sie bemühen sich um den ganzheitlichen Überblick ebenso, wie sie den Blick für das Detail wahren. Sie gehen in der einen Situation volles Risiko ein, während sie in der nächsten Situation eher auf Sicherheit setzen. Sie entscheiden mit Herz, Gefühl und Verstand.

6. Ethischer Umgang mit Macht

Ganzheitlich orientierte Führungskräfte nutzen ihre Macht, um andere Menschen in ihrem Wachstum zu unterstützen, ihnen den Rücken frei zu halten, sie zu ermutigen, täglich besser zu werden. Sie nutzen ihre Macht, um Projekte im Sinne der Sache voranzubringen und gehen mit Macht verantwortungsvoll, positiv, respektvoll und zum Wohle aller um.

7. Kommunikative Exzellenz

Nicht zuletzt können ganzheitliche Führungskräfte herausragend kommunizieren. Dabei legen sie ein neues Verständnis von Kommunikation zu Grunde: Nicht Rhetorik, Schlagfertigkeit und Formulierungsschärfe zeichnen ihre Kommunikation aus, sondern Zuhören können, wirklich Verstehen wollen und sich auf die Bedürfnisse, nicht die Worte des anderen zu konzentrieren. Ganzheitlich orientierte Führungskräfte wissen, dass wahrhaftige Kommunikation der beste Schlüssel in Richtung Exzellenz ist.

Die zwei verbundenen Kreisläufe ganzheitlicher Führung



8. Offenheit für Veränderungen

Dementsprechend haben ganzheitlich orientierte Führungskräfte keine Angst vor Veränderungen. Im Gegenteil: Sie treiben diese aktiv, mit Augenmaß und auf eine menschliche Art und Weise voran. Sie ermutigen ihre Mitarbeiter, Veränderungen als etwas Normales zu betrachten und nehmen ihnen die Angst davor.

9. Inspiration und Talentförderung

In diesem Sinne wirken ganzheitlich orientierte Führungskräfte inspirierend auf ihr Umfeld. Ganzheitliche Führungskräfte fragen immer wieder: „Was wollen die Mitarbeiter wirklich?“ Sie machen sich beharrlich auf die Su-

che nach dem Besten in ihren Mitarbeitern und fördern diese Talente. Wenn jeder weiß, was er will und dies im Unternehmen umsetzen kann, wird Effizienz zur Selbstverständlichkeit. Diese neun Einzeleigenschaften sind als miteinander verbunden zu sehen und erzeugen erst in ihrem Zusammenwirken einen Prozess, den wir schließlich ganzheitliche Führung nennen können. Dieser Prozess lässt sich mit Hilfe zweier, ineinander übergehender Kreisläufe darstellen (siehe Grafik). Vereinfacht können wir sagen, der Ich-Kreislauf (linker Teil der Abbildung) ist der Zirkel der Selbstführung, der Wir-Kreislauf (rechter Teil der Abbildung) bildet die Führung anderer ab. Etwas genauer betrachtet befasst sich der

Ich-Kreislauf mit dem eigenen Denken und Handeln. Selbst-Bewusstheit, Selbst-Verantwortung, Menschlichkeit und Vertrauen stellen die Grundlage jeglicher Führung dar. Mit Balance und Gelassenheit gehen diese persönlichen Eigenschaften fließend in den Wir-Kreislauf über.

Erst ein konstruktiver Umgang mit Macht, kommunikative Exzellenz und die Offenheit für Veränderungen machen aus integren Persönlichkeiten herausragende Führungskräfte, die dann mit Inspiration und Talentförderung ein Umfeld schaffen, das Lernen und Wachsen zulässt. Diesem Umfeld möchten Menschen gerne angehören; es stellt die Grundlage für Spitzenleistung dar. ■

Dr. Andreas F. Philipp führt die Geschäfte der Philos®-Managementberatung sowie des Philos®-Instituts für ganzheitliche Führung. Er lehrt an mehreren Hochschulen und ist Mitglied der Core Faculty der ZFU International Business School in Zürich.

BUCHTIPP

Die Kunst ganzheitlichen Führens. Ein Praxishandbuch für den Leader-Alltag
Andreas F. Philipp, literatur-vsm, 1. Auflage 2010



[Klick! www.literatur-vsm.at](http://www.literatur-vsm.at)