David Eckstein

ICH UND WIR



Handbüchlein über die Führung,
auch von Selbständigen

Dieses Büchlein dient der

FÜHRUNG,

damit sie der Idee und den Menschen dienen darf.

- Ist aus tiefster Überzeugung geschrieben.
- Basiert auf der Erfahrung des Autors aus 13 Jahren Führung.
- Erhebt nicht den Anspruch der Vollständigkeit sondern möchte Impulse geben.
- Ist geschrieben für alle, die Lernende sein wollen.
- Verlangt von der Führungsperson Wille zur Reife, zum persönlichen Wachstum und Liebe zu sich, zu den Menschen und eine starke Überzeugung von der eigenen Idee.

Wir schreiben den Oktober 2021. Ich sitze seit den frühen Morgenstunden an meinem Schreibtisch und nachdem ich zwei Stunden meinem liebsten Thema, der Musik, gewidmet und einen neuen Song gemischt habe, bekomme ich Lust zu Schreiben. Die Sonne geht zwischen den Häuserschluchten vor meinem Fenster auf und der Himmel erstrahlt Rotgold. Ich liebe diesen Moment des Neubeginns und ich bekomme nicht genug von Sonnenaufgängen.

Nun denn, ein Buch. Ein völlig hirnrissiges Vorhaben in Anbetracht meines ohnehin viel zu vollen Alltags. Allerdings studiere ich berufsbegleitend Unternehmertum an der DHBW Karlsruhe und muss ohnehin schreiben, denn Teil des Studiums sind Seminararbeiten und nach einer intensiven Auseinandersetzung mit dem Thema Führung schlug mir ein Kommilitone vor, ich solle ein Handbuch zur Führung (von Selbständigen) schreiben. Danke, Johnny, für die Inspiration! Das Thema interessiert mich sehr, ich habe ein klare Haltung dazu und ich durfte schon so viel aus dem Internet lernen, ich bin froh, wenn ich dieses Büchlein dort veröffentlichen kann und irgendjemanden ebenfalls bereichern darf.

Mein zentrales Thema der Führung ist die **Persönlichkeit** der Führenden und von dieser leite ich ab. Niemand kann authentisch die Entwicklung anderer verlangen wenn selbst dazu nicht imstande und insofern darf die Führungsperson **ständig wachsen und reifen.** So kann aus meiner Perspektive **nachhaltige Führung** gelingen. Zumindest war ich selbst immer erfolgreich, wenn es mir gelang, proaktiv zu sein und meinen **Erkenntnisgewinn** zu fokussieren. Ich begab mich also auf die Suche nach wissenschaftlichen Entsprechungen zu diesem Gefühl und habe sie überall gefunden. Ich kann empfehlen, sich Literatur aus dem wirtschaftswissenschaftlichen Bereich offen anzunähern, denn neben vielem Kapitalismus-Gedöns gibt es Bücher, die von menschenorientierten Menschen zum Wohle aller geschrieben sind und ich bin unheimlich dankbar, von diesen wunderbaren Autor*innen inspiriert worden zu sein und mich ihnen verbunden fühlen zu dürfen.

Dieses Büchlein ist eine Sammlung der für mich wichtigsten Aspekte von Führung, für die ich Entsprechung in der Literatur finden durfte.

Die Lektüre der **wissenschaftlichen Arbeit (LINK),** auf der dieses Buch beruht, ist ebenfalls empfehlenswert, wissenschaftliche Zusammenhänge sind im vorliegenden Büchlein der Lesbarkeit zum Opfer gefallen - gleichwohl sind sie Grundlage dessen, was hier geschrieben steht. Die Literaturliste ist Teil der wissenschaftlichen Arbeit, ebenso wie konkrete Methoden, Tools und Hilfestellungen, die hier nur genannt werden.

Ich bin unendlich dankbar für die Unterstützung durch meine Partnerin (te amo) und meine Professoren und Dozenten an der DHBW Karlsruhe, insbesondere Prof. Dr. Jeanine von Stehlik (❤) und Prof. Dr. Armin Pfannenschwarz.

VERGANGENHEIT, GEGENWART, ZUKUNFT

In grauen Vorzeiten war man der Überzeugung, dass die besten Führer dazu geboren sein müssen, dass Führung nicht erlernbar sei, dass Führung laut und hart sein müsse undsoweiterundsofort. Noch immer ertappen wir uns dabei, dass wir uns in Krisensituation nach dem „Haudrauf“ sehnen und uns eine „harte Hand“ wünschen - meist, wenn wir selbst nicht unmittelbar mit dieser Person konfrontiert sein müssen.

Wie schön wäre und ist es von einer Person geführt zu werden, die kompetent, fair, klar ist, die sich für mich interessiert und wahrnimmt und mit der ich auf Augenhöhe zusammenarbeite, die meine Erfolge wertschätzt und meine Fehler als Erkenntnisgewinn für alle betrachtet, die Antworten auf Zukunftsfragen hat, die mich begeistert, mit der ich mich gerne austausche und die ungeachtet von persönlichen Zusammenhängen das Beste zum Wohle der Gruppe entscheidet.

Wir sehen jetzt und **in Zukunft** Generationen, die genau das als das Minimum von Führung erwarten. Wir sind als Führungskräfte oder werdende Führungskräfte gut beraten, jetzt in die Entwicklung zu gehen und das wertvolle Alte so schnell als möglich in die Gegenwart zu überführen, ausgediente Muster hinter uns zu lassen und eine lernende Organisation zu gestalten, die diese Führungspersönlichkeiten fördert.

Die **Führung von Selbständigen,** in der ich Führung lernen durfte, ist ein optimales Übungsfeld: ohne Hierarchie funktioniert Führung nur, wenn sie echt ist, personenbezogen, inspirierend. Es gibt hier keinen Zwang, keine starke Abhängigkeit und die Zusammenarbeit basiert auf gegenseitiger Wertschätzung.

Auf den folgenden Seiten lernen wir diese **ideale Führungspersönlichkeit** in ihren Eigenschaften und Fähigkeiten kennen und erhalten **Impulse und Anregungen**, wie diese erlernt werden können.



Warum sind persönliche Eigenschaften der Führungsperson so wichtig, ja ausschlaggebend für den Erfolg einer Gruppe?

Instinktiv streben alle Lebewesen zu dem hin, was sie nährt und folgen, wer den Weg kennt und mit Klarheit geht.

Sei es Licht, Wasser, Liebe, Wertschätzung. Führungspersonen sind bestenfalls die **Wegweiser** zu den individuellen Wasserstellen der Menschen und einen die Menschen auf ihrem Weg dorthin. Sie haben verstanden, dass ihre Aufgabe damit beginnt, zu erkennen wovon sie persönlich genährt werden und verhalten sich kongruent zu ihren Zielen. In der Zusammenstellung Ihres Teams wählen sie Menschen, deren Ziele in Einklang zu bringen sind mit den eigenen. Sie wissen, dass die materielle Entschädigung (Gehalt, Lohn) dabei nur Grundlage dessen ist, was sie anbieten müssen, damit eine erfolgreiche Zusammenarbeit gelingt.

Die Führungsperson hat zwei Aufgaben:

Menschen zu definierten Zielen zu bringen (extrinsisch) und den Weg entsprechend der Menschen, die ihn gehen zu gestalten (intrinsisch). Sie eint die Menschen (Kohäsion) und bringt sie in Bewegunng (Lokomotion).

Die Augen sind auf die Führungsperson gerichtet. Täuscher*innen entlarven sich schnell, verfügen wir Menschen doch über einen Sinn für Qualität und Authentizität, die in Sachen Führung immer dem Charakter der Führungsfigur entstammen.Gleichzeitig **prägt** die Führungskraft durch ihr Handeln ihr Umfeld in weit stärkerem Ausmaß, als jede andere beteiligte Person.

Hier beginnt die große Herausforderung für die Führungsperson. Denn das bedeutet, dass sich auch ihre **persönlichen Schwächen multiplizieren**. Ist sie in einem Bereich Ihres Lebens undiszipliniert, wie kann sie von anderen hierin Disziplin verlangen? Achtet sie die Regeln, die sie aufstellt denn selbst? Handelt sie gemäß ihrer Werte?

Ist eine Führungsperson sich dessen **nicht bewusst und unreflektiert**, hat dies weitreichende Konsequenzen. Diese werden auf sie zurückfallen und oftmals häufen sich die Probleme einer Unternehmung im persönlichen **„blinden Fleck“** einer Führungsperson - die genau deswegen nicht in der Lage ist, zu erkennen bzw. zu bearbeiten - sie müsste ja bei sich beginnen und das ist äußerst unangenehm.

Zudem verunmöglicht sie bei mangelnder Kenntnis der eigenen Person und charakterlichen Ausprägungen die Zusammenarbeit mit **nicht-kompatiblen** Personen. Eine sensible Person fühlt sich in unmittelbarer Umgebung einer cholerischen Person häufig nicht wohl. Diese könnte die wertvollste Mitarbeiterin des Unternehmens sein und maßgeblich zu dessen Erfolg beitragen, aber weil der Chef oft laut wird, wechselt sie lieber zur Konkurrenz - ohne dass jemand jemals den Grund erfahren wird.

Da sie in ihrer Natur aber über **andere Fähigkeiten** verfügt (sagen wir, sie geht sehr analytisch und überlegt vor, entsprechend ihres ruhigen Gemüts), gehen mit ihr auch diese Eigenschaften verloren. Somit bleibt dem Team durch die unreflektierten charakterlichen Eigenschaften der Führungsperson die Chance verwehrt, **divers aufgestellt** zu sein. **Innovationskraft** lebt von der Diversität. Dem Team werden also Möglichkeiten der Wertschöpfung auf Grund der Persönlichkeit des Chefs genommen - oder bestenfalls gegeben.

Eine Führungsperson sollte authentisch sein und dennoch mit möglichst vielen unterschiedlichen Geführten kompatibel.

ZENTRALE ANFORDERUNGEN AN FÜHRUNG



Kein gesunder Löwe würde seinen Hunger oder seine Reinlichkeit missachten



Ein Silberrücken weiß: das Leben besteht aus Geben und Nehmen

Eine der zentralen Herausforderungen jetzt und zu allen Zeiten ist die **Anpassung** an eine sich ständig verändernde Umwelt (derzeit **VUCA** genannt). Menschen in einer Organisation müssen geeint und in Bewegung versetzt werden auf ein gemeinsames Ziel. Dies fordert von der Führungskraft folgendes:

Achtsamkeit sich selbst gegenüber, Wahrnehmung der eigenen Bedürfnisse und der aller beteiligten Menschen (Mitarbeitende, Kunden, sonstige Stakeholder, des Unternehmens insgesamt).

Klare persönliche und organisationsbezogene **Zielsetzung** kurz-, mittel- und langfristig und entsprechende für die Organisation, Abgleich mit den persönlichen Zielen der Mitarbeitenden.

Empathie und Interesse gegenüber anderen (hart in der Sache, weich zum Menschen).

Resilienz, Fähigkeit zur **Abgrenzung** von äußeren Einflüssen.

Bereitschaft zur Anerkennung der faktischen Realität durch rationale Analyse ohne eigene Interpretation.

Akzeptanz der faktischen Lage und **Anpassungsfähigkeit**.

Vorausschauende Planung.

Fokus auf die klar formulierten Zwischenziele und **Ziele**.

Hohe Bereitschaft zur **Kommunikation** und fortgeschrittene Fähigkeiten in der Kommunikation.

Die Bereitschaft, **eigene Schwächen zu schwächen und Stärken zu stärken.**

Wille zur Führung.

Ein klares Wertebild.

Die Anforderungen an eine Führungsperson sind hoch, weit und gehen tief

KANN ICH ZU EINER LEITKUH WERDEN?

Die Leitkuh einer Elefantenherde trägt die Verantwortung für das Überleben aller und führt zum Wasserloch, über Strecken von Hunderten Kilometern. Sie darf **nie die Orientierung verlieren** oder sich so verausgaben, dass sie nicht mehr in der Lage ist zu führen. Sie nimmt Rücksicht auf junge, kranke und schwächere Tiere. Sie stellt sich **schützend vor die Herde** bei Gefahr.

Dieses Konzept funktioniert, weil auf der einen Seite die Leitkuh Klarheit hat und genau **ihr Ziel kennt** und sich **niemals von ihrem Weg abbringen** lässt. Die anderen Tiere folgen ihr, weil dass ihre persönlich beste Option ist und die Leitkuh über **Qualitäten** verfügt, die sie selbst noch nicht besitzen (nicht, weil sie das Unternehmen gegründet hat oder befördert wurde ;-)).

Wir merken bereits, die **Anforderungen sind hoch**. Aber entgegen der Annahmen aus grauen Zeiten lässt sich



Führung lernen. Die große Herausforderung ist, dass die Arbeit bei einem selbst beginnt.

Denn hier lauern die **Monster der Vergangenheit,** die Wunden aus der Kindheit, die Jahrzehnte **alten Muster** und die schmerzhafte Erkenntnis dieser. Andererseits: die Auflösung und Verabschiedung dieser ist der **Weg zum eigenen Glück**.

Wenn wir erkennen, **wer wir selbst** sind und wenn wir verstehen, worin **unsere Qualitäten** sind, was uns ausmacht, wo wir **herkommen** und wo wir **hinwollen finden wir Frieden mit uns und kommen in unsere Kraft**.

Selbstreflexion ist der Schlüssel, uns selbst zu erkennen und zu verstehen und lässt uns wachsen. Was wir darin finden und woran wir wachsen dürfen, kommt ohnehin auf uns zurück - ob wir wollen oder nicht.

Wir dürfen uns im folgenden Ideal der Führungsfigur reflektieren:

Wo wollen wir hin?

Wo sind wir bereits auf dem richtigen Weg?

Wo dürfen wir bewusster sein?

DIE IDEALE FÜHRUNGSFIGUR

Sie vereint Achtsamkeit, Lernbereitschaft, Reflexionsfähigkeit, ist souverän in situativer Führung, bringt Rationalität mit Emotionalität in Einklang, ist resilient und verliert die eigenen Bedürfnisse und die aller Beteiligten nicht aus den Augen.

Sie ist sich in jeder Situation ihrer Vorbildrolle bewusst und schafft eine Vertrauenskultur als Grundlage für Kooperation in Ehrlichkeit und Offenheit. So geht sie ehrlich mit den eigenen Defiziten in einer hochkomplexen Welt um und fördert damit bewusst die Kooperation.

Sie ist sich der Tragweite und Notwendigkeit von Veränderung und Transformation bewusst und gestaltet diese Prozesse aktiv, methodisch und strategisch.

Sie etabliert eine Feedbackkultur, die für Klarheit sorgt und ist für das Feedback ihrer Mitarbeitenden dankbar.

Sie lebt ihre Werte, handelt reif und überlegt und gestaltet ein attraktives, menschenzentriertes Zukunftsbild, für das sich die Mitarbeitenden begeistern können.

Sie erkennt neue Entwicklungen und findet einen Weg, diese zum Wohl der Menschen und der Unternehmung zu nutzen.

Sie ist interessiert an der Entwicklung der Mitarbeitenden und lebt Selbstführung, Persönlichkeitsentwicklung und lebenslanges Lernen vor.

Sie kommuniziert gewaltfrei und spricht jede*n Mitarbeitende*n auf der passenden Ebene an.

Sie ist bereit, mit Beharrlichkeit eine Fehlerkultur zu etablieren, die aus jedem Fehler einen Erkenntnisgewinn für alle macht und in der Erfolge geteilt werden.

Sie agiert deeskalierend und ausgleichend und schafft Nähe, ohne die zur Sachlichkeit notwendige Distanz zu verlieren.

Die ideale Führungsfigur weiß, dass uns unsere Sehnsüchte zeigen,
wozu wir wirklich imstande sind.

WARUM SOLLTE ICH MIR DAS ANTUN?

Wenn wir vor einem Berg von Anforderungen stehen, reagieren wir mit **Überforderung**. Ich verstehe, wenn das auch hier die erste Reaktion ist. Und als zweites stellen wir uns die Frage, wozu das gut sein soll? Wieso nicht einfach so **weitermachen** wie bisher? Wenn Ihr bisheriges **Konzept** sie weiterhin befriedigt und Sie nicht das Gefühl haben, dass Veränderung notwendig ist, lassen Sie es sein. Aber erwarten Sie in diesem Fall nicht von ihnen selbst, Mitarbeitende zur **Veränderung** bewegen zu können.

Wenn mein Ansatz der falsche ist für Sie: volles Verständnis. **Geschmäcker** sind verschieden.

Wenn sie das Gefühl haben, dass irgendetwas dran ist, an dem was Sie gelesen haben, geht es Ihnen wie mir bei der Lektüre der Bücher, aus denen ich lernen durfte. Und ich kann sagen: jedes einzelne davon hat mich weitergebracht. Egal ob in **Abgrenzung** dazu, „nein, so bin ich nicht, ich bin so" (Erkenntnisgewinn) oder in Begeisterung „JA! Endlich LESE ich was ich bisher nur FÜHLTE.".

In beiden Fällen haben Sie bereits einen **Erkenntnisgewinn** erzielt. Und das ist mein ganzes Ziel.

Die genannten Aspekte der idealen Führungsperson sind zudem stark miteinander **verknüpft**. Wenn Sie auch nur einen oder zwei ernsthaft beachten, werden Sie auf die anderen oder ihre eigenen anderen selbst stoßen.

Im Kern geht es für mich in erster Linie darum, eine **Bewusstheit** dafür zu erzeugen, was es bedeutet, Führungsperson zu sein, wie man sich entwickeln kann und warum das wichtig ist. Die Belohnung dafür ist sehr persönlich und nachhaltig.



Wir lernen den Prozess lieben und entwickeln uns selbst weiter.

Wir investieren in uns zum Wohle aller.

Wir erleben Erfüllung und begeben uns auf den Weg zu unserem persönlichen Glück.

Wir erschaffen etwas, das bei uns bleiben wird.

KONKRET: WIE GEHT DAS, WAS MUSS ICH TUN UND WAS HABE ICH DAVON?

Nehmen wir nun die Beschreibung der idealen Führungsfigur vor und überlegen, wie wir daraus eine Führungspersönlichkeit entwickeln. Eine Unterscheidung in drei Bereiche ist hilfreich: **Fähigkeiten**, also lernbare Skills. **Werte**, die eine Führungsperson in Ergänzung zu den eigenen entwickelnd darf. **Bewusstheit**, also was die Führungskraft „präsent haben" sollte. Zugleich sind hinter jedem Aspekt Anregungen, wie dieser entwickelt werden kann und was der persönliche Benefit ist. Wichtig zu beachten ist: Begriffe sollen gegoogelt, Maßnahmen auf die eigenen Bedürfnisse zugeschnitten werden. Der Anhang der **wissenschaftlichen Arbeit**, auf der dieses Büchlein beruht, enthält einige Tools hierzu.

Fähigkeiten

- **Achtsamkeit**
  - zB. durch Meditation, Achtsamkeitstrainings
    - vermindert Stress, stärkt Resilienz
- **Lernbereitschaft**
  - zB. durch Bildung, Perspektivwechsel
    - Macht beweglich und proaktiv
- **Reflexionsfähigkeit**
  - zB. durch Reflexionsfragen, Gespräche
    - Mindert Stress, erhöht Lernbereitschaft
- **Situative Führung**
  - zB. durch Bildung, Zoom-Out der eigenen Perspektive
    - Macht souverän
- **Veränderungsprozesse methodisch gestalten**
  - zB. Methoden lernen und anwenden, zB. „Theorie U"
    - Macht souverän und proaktiv
- **Gewaltfreie Kommunikation**
  - Buch von Marshall B. Rosenberg lesen
    - Macht verständlich
- **Effektive Zielsetzung (SMART)**
  - zB. durch Bildung, Anwendung der SMART-Methode
    - Macht effektiv
- **Strategiedenken**
  - zB. durch Anwendung von SWOT
    - Macht klar und zielgerichtet

Werte (neben den persönlichen)

- **Ehrlichkeit**
  - zB. durch Ansprechen von unangenehmen Themen
    - vermindert Stress, macht klar
- **Offenheit**
  - zB. durch Blick für neue Entwicklungen, Interesse an Mitarbeitenden
    - Macht beweglich und Proaktiv
- **Kooperation**
  - zB. durch Bitten um Unterstützung, Netzwerken
    - Erweitert unsere Ressourcen
- **Klarheit**
  - zB. durch klare Kommunikation, Zielsetzung
    - Macht souverän und verständlich
- **Menschenzentriert**
  - zB. Methoden anwenden (Reifegradmodell)
    - Bindet Talente, verbindet mit anderen
- **Kommunikativ**
  - zB. durch regelmäßige, strukturierte Gespräche
    - Ermöglicht Gestaltung, macht überzeugend
- **Sachlichkeit**
  - zB. durch Fokus auf faktisch erfassbare Vorgänge
    - Entspannt, deeskaliert
- **Interessiertheit**
  - zB. durch Blick auf neue Entwicklungen
    - Erweitert den eigenen Horizont
- **Nähe**
  - zB. durch Ausdruck von Wertschätzung
    - Macht zugänglich

Bewusstheit

- **Spiel zwischen Rationalität und Emotionalität**
  - zB. durch Perspektivwechsel: was denke ich, was fühle ich
    - Schafft Verbindlichkeit und Ehrlichkeit
- **Vorbildrolle**
  - zB. durch Übungen wie Tango tanzen, Hund halten, Pferd führen, Eltern sein, Lehrer*In sein
    - Trainiert Führungsstärke, erhöht Authentizität
- **Veränderung und Transformation**
  - zB. durch Anerkennen neuer Realität
    - Verstärkt Anpassungsfähigkeit
- **Fehlerkultur**
  - zB. durch Erkennen, dass jeder Fehler Erkenntnisgewinn birgt
    - Vermindert Stress, lässt proaktiv werden
- **Diverseität des Teams**
  - zB. durch Gruppenübungen, Fokus auf höhere Innovationskraft
    - Bindet Talente, schärft das eigene Profil
- **Strategische Klarheit**
  - zB. durch wiederholten Abgleich mit der Strategie
    - Ermöglicht Erreichen eigener Ziele
- **Persönliche Werte**
  - zB. durch kommunizieren eigener Werte, Durcharbeiten von Wertelisten
    - Macht klar und gibt Orientierung bei Entscheidungen

UND NUN? ODER: ALLE WEGE FÜHREN NACH ROM.



Alle Ameisen müssen miteinander kommunizieren, den Weg und das Ziel kennen, um solche gigantischen Werke zu schaffen

Egal, welchen Weg Sie als Ihren persönlichen ausgewählt haben: gehen Sie ihn mit aller **Konsequenz**. Letztlich ist entscheidend, dass Sie konstant sind, sich nicht selbst belügen und auf ihre **Rationalität und innere Stimme gleichermaßen** hören. Führung ist so **individuell** wie die Menschen. Ohne Kommunikation mit anderen wird es nicht gehen. So lange sie aufrichtig sind und an Ihrer Entwicklung interessiert, wird sich der Rest geben. Ihr **persönlicher Gewinn** kann immens sein, wenn Sie eine echte **Führungspersönlichkeit** werden wollen. Und das lebenslange Lernen ist ein großes Geschenk unserer Zeit. Ich wünsche Ihnen von Herzen das Beste auf Ihrem Weg.

Ihr