

## Unternehmensführung

# Führungsautorität und Charisma

Glasfaserkabel sind Leiter und Leiter sind umso besser, je weniger Eigenes sie den durchfließenden Impulsen hinzufügen oder entgegenstellen. Insofern muss zuerst einmal mit dem Irrtum vieler „Leitender Angestellter“ aufgeräumt werden, sie seien Führungskräfte. Die Wahrheit ist, sie sind großenteils eben nur Leiter, die den Willen anderer ausführen sollen. Warum viele Führungskräfte keine Führungskräfte sind und wie Führungskräfte sein sollten, erfahren Sie in diesem Beitrag von dem erfolgreichen Buchautor und Führungskräfte-trainer Winfried Prost.

Führungskraft ist eigentlich nur, wer eigene Botschaften in Leiter einspeist. Deren Aufgabe ist es dann, die Botschaften zum Ziel zu transportieren ohne sie zu verfälschen. Wenn es trotzdem gebräuchlich ist manche Leiter als Führungskräfte zu bezeichnen, dann ist das entweder ein Irrtum oder eine Schmeichelei, vielleicht aber auch der Hinweis, dass ihre Position doch auch gewisse Anteile an Einspeisungs- und damit Führungsfunktion beinhaltet. Dieser Führungsanteil – egal wie groß er ist – kann umso wirkungsvoller eingesetzt werden, je mehr Autorität eine Führungsperson besitzt und ausstrahlt. Was können Sie nun dafür tun und wie können Sie das Maß Ihrer Autorität erhöhen?



Dr. phil. Winfried Prost ist Gründer und Leiter der Akademie für Ganzheitliche Führung in Köln und Zürich. Er studierte Philosophie, Pädagogik und Theologie und führt seit über 25 Jahren Führungs- und Persönlichkeitsseminare und Beratungen durch. Er ist Autor von 22 Büchern.

## WIE SIE AUTORITÄT GEWINNEN

Der Begriff „Autorität“ ist mit „Urheberschaft“ zu übersetzen. Analog gibt es den Begriff „Autonomie“. Er meint die Freiheit und Unabhängigkeit „sich selbst und anderen Gesetze geben zu können“. Damit ist die Wurzel von Autorität umrissen: Freier Urheber von etwas zu sein. Wenn Sie Ihre Autorität stärken wollen, sollten Sie diesen Maßstab ergreifen und sich die Frage stellen: „Wovon sind Sie eigentlich Urheber?“ Je grundsätzlicher Sie sich mit dieser Frage auseinandersetzen, desto mehr kann sie Ihnen nutzen. Wie von der Basis einer Pyramide her können Sie mit den folgenden Fragen schichtenweise Ihre Urheberschaft bis zur Spitze aufbauen und entwickeln:

■ **Formulieren Sie Ihren persönlichen Lebensentwurf.** Fragen Sie sich, welchen Anteil an Urheberschaft Sie hinsichtlich Ihres persönlichen Lebensentwurfs haben. Er baut gewiss auf den Prägungen Ihrer Herkunft und Kindheit auf, aber spätestens mit der Entscheidung für eine bestimmte Ausbildung und einen Beruf war Raum für Ihre persönliche Selbstbestimmung. Für alle Weichenstellungen ab heute gilt das erst recht. Klären Sie also für sich, in welche Richtung Sie weitergehen wollen. Ihr persönlicher Zufriedenheitsgrad und Ihre Selbstsicherheit wachsen mit solcher Selbstbestimmtheit.

■ **Entwickeln Sie Ihren Plan B und C.** Gerade in einer angestellten Tätigkeit ist es für Ihr Autonomiegefühl von Vorteil, wenn Sie zu jeder Zeit und in jedem Lebensalter über einen Plan B und C verfügen.

Wenn Sie dann Plan A leben, kann das auf freier Entscheidung beruhen und nicht auf Existenzangst. Solange Sie aus Angst vor Ablehnung, Verstoßung und Existenzbedrohung um die Freundlichkeit und das Wohlwollen anderer buhlen müssen, leben Sie in sklavischer Abhängigkeit und können nicht tun, was Sie wollen. Je genauer Sie dagegen Ihren Wert auf dem Arbeitsmarkt kennen und je mehr Möglichkeiten Sie für sich dort oder auch in einem anderen Lebensszenario sehen, desto souveräner können Sie an der Stelle, an der Sie sind, das tun, was Sie für richtig und notwendig halten. Entsprechend werden Sie dort erfolgreich und angesehen sein und brauchen gar nicht zu Plan B zu wechseln.

■ **Klären Sie Ihre Werte, Prinzipien.** Jedes Verhalten orientiert sich an bestimmten Normen, Werten und Prinzipien. Für manche Menschen ist das Wichtigste, nicht aufzufallen, Konflikte zu vermeiden und sie passen sich deshalb ihrem Umfeld an. Entweder schwimmen sie mit dem Strom oder sie verstecken sich. Andere wollen zum Wohl des Ganzen beitragen und legen sich dafür mit vielen an. Solche handlungsleitenden Maßstäbe können teils in der Kindheit übernommen, teils später selbst gesetzt worden sein. Wenn Sie sich nicht klar sind, welche Prinzipien Ihr Verhalten bestimmen, sind Sie noch fremdgesteuert. Prüfen Sie deshalb, welche Grundsätze Ihr Handeln bestimmen und formulieren Sie Ihre aktuellen persönlichen Werte und Prinzipien. Dann können Sie sie zum Maßstab Ihres Verhaltens machen und sind damit autonom. In vielen Fällen werden Ihnen diese Maßstäbe konkrete Orientierung geben. Ihren Lebensprinzipien können Sie dann auf konkrete Situationen übersetzen und daraus beispielsweise Ihre Führungsprinzipien ableiten und formulieren. Im Allgemeinen ist es von Vorteil, solche Prinzipien auch dem eigenen Umfeld zu kommunizieren. Sie sind und wirken damit souverän.

■ **Klären Sie Ihre Ziele und Visionen.** Die Zukunft beginnt jetzt. Sie können sich ihr als Opfer ausliefern und nachher das Schicksal oder die vielen Sachzwänge beklagen, Sie können aber auch Zukunftsbilder entwerfen und die Weichen in Richtung auf deren Realisierung stellen. Die meisten erfolgreichen Führungspersonen zeichnen sich vor allem durch klare langfristige Zielvorstellungen und einen aktiven Gestaltungswillen aus. Ziele und Visionen helfen ei-

## UNSICHERHEIT PASST NICHT ZU EINER FÜHRUNGSKRAFT. ABER WIE GEWINNT MAN SELBSTSICHERHEIT?



nem, seine Kraft zu bündeln und punktgenau auszurichten. Klären Sie also für sich, was Sie wirklich wollen, wofür Sie Ihre Kraft einsetzen und worauf hin Sie Ihr Leben ausrichten wollen.

### ■ Bilden Sie ein starkes Selbstwertgefühl aus.

Unsicherheit passt nicht zu einer Führungskraft. Aber wie gewinnt man Selbstsicherheit? Viele Menschen meinen, an seinem inneren Seelenzustand könne man nach allen Kindheitsprägungen nicht mehr viel ändern. Das ist ein Irrtum. Sie können Ihr Selbstwertgefühl aufbauen, indem Sie sich bewusst machen und zu fühlen versuchen, über welchen Reichtum und welche Werte Sie verfügen: Es mag Ihnen bewusst sein, dass Sie ein Diplom, einen erfolgreichen Geschäftsabschluss oder eine Führungsposition haben, aber fühlen Sie auch wirklich Stolz und Freude darüber? Manchmal hat oder nimmt man sich nicht die Zeit dafür. Dann kommt ein solches Ereignis nicht im Selbstwertgefühl an und nährt es nicht. Wer zudem noch unter Bescheidenheit leidet, würde den eigenen Erfolg vielleicht sogar noch weiter beiseite drücken: „Ich habe halt Glück gehabt!“ Diese Einstellung führt ebenfalls nicht zu einem positiven und starken Selbstwertgefühl. Deshalb ist es wichtig, sich bewusst zu machen, was man selbst zum Gelingen beigetragen hat, was man besser als andere kann oder gemacht hat und dass selbst der Glücksanteil, der noch dazugekommen ist, auch ein Grund zur Freude ist und einen zum „Glückskind“ macht. Wenn Sie es sich nur bewusst machen, kann auch noch manches andere zu Ihrem Selbstwertgefühl beitragen, was auf den ersten Blick eher unsichtbar ist:

Wenn Sie all diese Punkte für sich durcharbeiten und verinnerlichen, werden Sie merken, dass Sie souveräner, mit größerer Klarheit und mehr Nachdruck auftreten. Sie werden spüren, dass Sie weniger manipulierbar sind und auch veränderte Reaktionen Ihrer Umwelt erleben. Deren erste Versuche werden vermutlich darauf abzielen, Sie wieder in den schwächeren und abhängigen Zustand zurückzuholen. Wenn Sie aber stabil bleiben, wird sich im nächsten Zug klären, ob Ihre Autorität anerkannt und als erwünscht empfunden wird – vielleicht erhalten Sie ein Beförderungangebot – oder ob sich herauskristallisiert, dass man Sie unbedingt auf Ihrer alten Position als Skla-

ven in reiner Leitungsfunktion festnageln will. In diesem Fall werden Sie erkennen, dass Sie sich einen anderen Platz mit mehr Möglichkeit zur Selbstbestimmung suchen sollten.

### FÜLLEN SIE DIE FÜHRUNGSAUFGABE AUS

Das bisherige zu Autorität gesagte ist notwendig, reicht aber allein noch nicht aus. Wichtig ist auch, dass Sie sich um eine Führungsaufgabe erfolgreich ausfüllen zu können, innerlich mit Führungsrang und -rolle positiv identifizieren müssen. Meine dreijährige Tochter kam vor einiger Zeit aus dem Kindergarten nach Hause und spielte Arzthelferin. Es brauchte mehrere Versuche, sie dazu zu bringen, Ärztin zu spielen. Sie hatte vermutlich von Kindergärtnerinnen ein rangniederes Selbst- und Rollenbild übernommen und schon recht fest integriert. Wenn man bedenkt, dass jeder in seiner Kindheit Rollenbilder und damit verbundene Rangvorstellungen aufnimmt, dann versteht man auch, dass mancher sehr kompetente Fachexperte Schwierigkeiten haben kann, wenn er plötzlich die nie gehabte Rolle einer Führungskraft übernehmen soll. Das Selbstverständnis der Herkunftsfamilie hinsichtlich ihres sozialen Rangs prägt die einzelnen Mitglieder stark. In meinen zahlreichen Führungskräfte-seminaren sehe ich immer wieder, dass viele Teilnehmer erhebliche Skrupel gegenüber einer ranghohen Führungsrolle haben. Insofern ist es hilfreich, sich eine innere Rang- und Rollenidentifikation zu verschaffen, die auch zum Führen taugt. Dafür können vertraute Archetypen wie: der Heiler, der Lehrer, der Revolutionär, der Forscher, der König..., helfen, die jeder ebenfalls schon in seiner Kindheit aufgenommen hat und in sich abrufen kann.

Wenn man sich vom eigenen Selbstverständnis her nur zu einem niedrigen gesellschaftlichen Rang berechtigt fühlt, hilft auch ein ansonsten gesundes persönliches Selbstwertgefühl nicht, um sich in einer Führungsrolle mit Autorität zu installieren.

Deshalb sollten Sie sich unbedingt bemühen, eine positive Rollen- und Rangidentität aufzubauen. Verwenden Sie dafür, was Ihnen hilft: Vielleicht waren Sie das Älteste von mehreren Geschwistern, vielleicht haben Sie eine Pfadfindergruppe geleitet oder vielleicht waren Sie einmal Kapitän einer Fußballmannschaft.



**Buchtipp:**  
Dr. Winfried Probst  
**Führen mit Autorität und Charisma**  
- Als Chef souverän handeln, Gabler-Verlag 2008

WARUM IST ES GUT UND RICHTIG IST, DASS GENAU SIE AN DEM GEGENWÄRTIGEN ODER ZUKÜNFTIG ANGESTREBTEM PLATZ DIE FÜHRUNGSKRAFT SIND UND NICHT JEMAND ANDERER?



Auf jeden Fall aber sollten Sie sich eine klar Antwort auf die Frage erarbeiten, warum es gut und richtig ist, dass genau Sie an dem gegenwärtigen oder zukünftig angestrebten Platz die Führungskraft sind und nicht jemand anderer. Diese Überzeugung sollten Sie dann zwar nicht „skrupellos“ aber doch „frei von Skrupeln“ leben.

Man kann Menschen grob in zwei Kategorien einteilen: Mangelmenschen und Überflussmenschen. „Mangelmenschen“, sind egoistisch und saugen materielle Güter an und andere Menschen aus. Man meidet sie besser. Im Gegensatz dazu strahlen „Reichtums-menschen“ Fülle und Großzügigkeit aus und nähren und (ver-)stärken andere Menschen. Sie bringen eine

Art Licht in die Welt und das nennt man „Charisma“. Alle empfohlenen Maßnahmen helfen Ihnen dabei ein „Reichtums-mensch“ zu werden; sie schaffen innere Klarheit, die auch zu äußerer Klarheit führt, sie bewirken Reichtums- und Überflussgefühle, aus denen eine Sicherheit entsteht, die Sie zu eindeutigen und klaren Botschaften in kraftvoller Signalstärke befähigt.

Autonomie und Autorität im Sinne von Urheberschaft sowie ein positives Selbstbild und ein ranghohes Rollenverständnis sind also die Voraussetzungen aus denen Charisma entsteht. Charisma ist das Ergebnis und der Ausdruck einer inneren Haltung. Indem Sie sich um diese Haltung bemühen, werden Sie an Charisma gewinnen.

Das exklusive Seminar für **INSIGHT**-Leser:

## Führungspersönlichkeit mit Charisma

Wenn Sie Ihren Stand auf dem Weg zur charismatischen Führungskraft überprüfen und verbessern wollen, kann Ihnen dieses eintägige Seminar dabei auf folgende Weise dabei helfen:

1. Sie erarbeiten sich die Grundlagen persönlicher Führungsautorität
2. Sie erhalten eine konstruktive Persönlichkeitsanalyse durch den Seminarleiter
3. Sie gleichen Ihr Selbstbild und das Bild, das andere Personen von Ihnen haben, durch ein angeleitetes Gruppenfeedback ab.
4. Sie werden zu einer eigenen persönlichen Standortbestimmung angeleitet
5. Sie lernen ein Modell kennen, mit dem Sie den Grad Ihrer persönlichen Life-Balance überprüfen und neu justieren können
6. Sie lernen ein siebenstufiges Kommunikationsmodell kennen, mit dem Sie die Gefühls- und Motivlage Ihrer Gesprächspartner analysieren und verstehen können.
7. Sie erarbeiten sich die psychologischen Voraussetzungen, um Ihr persönliches Charisma freizusetzen.

**Seminarleiter: Dr. phil. Winfried Prost** ist praktischer Philosoph und Leiter der Akademie für Ganzheitliche Führung Köln und Zürich. Er entwickelte ein durch seine Ganzheitlichkeit erfolgreiches Führungs- und Kommunikations-Konzept. Er studierte Philo-

sophie, Pädagogik, Theologie und Politikwissenschaft, lehrt rhetorische und dialektische Kommunikation, Führung und Selbstführung und arbeitet tiefenpsychologisch als Persönlichkeits-Coach. In 25 Jahren führte er mehr als 1300 Kommunikations- und Verhandlungstrainings für Führungskräfte durch und berät Verhandlungsdelegationen hinsichtlich Konzepten und Strategie. Zu seinen zentralen Themen gehört die Bildung zur souveränen Persönlichkeit mit überzeugender Ausstrahlung. Winfried Prost ist Vater von sechs Kindern und Autor von 22 Büchern. Er lebt in Köln und Zürich.



Termine: 8. Juni 2009 / 16. Oktober 2009  
Ort: Wien  
Gebühr: 980,- Euro + Mehrwertsteuer

Anmeldung: [www.technikontakte.at](http://www.technikontakte.at)  
E-Mail: [p.hauser@technikontakte.at](mailto:p.hauser@technikontakte.at)  
Tel. 01/5330466-0, Fax 01/5330466-13