

Interim Manager oder Interim Führer? [Teil 2]

Gedanken zur Nachhaltigkeit. Die Kolumne von **Rudolf X. Ruter** erscheint vierteljährlich im Interim Management Magazin.

In der letzten Ausgabe des Interim Management Magazins (Ausgabe Frühling 2014) habe ich aufgezeigt, dass es ohne Vertrauen keine Führung gibt. Heute werde ich Ihnen weitere Grundlagen und Voraussetzung einer erfolgreichen Führung aufzeigen.

Vertrauen basiert auf Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit

Ohne Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit gibt es kein Vertrauen. Vertrauen muss bei den Geschäftspartnern und Stakeholdern des Unternehmensführers bzw. des Unternehmens aufgebaut werden, da Vertrauen die subjektive Überzeugung von der Richtigkeit, Wahrheit bzw. Redlichkeit von Handlungen, Einsichten und Aussagen des Unternehmensführers bzw. des Unternehmens ist.

Glaubwürdigkeit wird vom Unternehmensführer bzw. vom Unternehmen selbst ausgestrahlt. Glaubwürdigkeit wird nicht ‚gemacht‘ oder ‚verordnet‘, sondern ‚entsteht‘ und ‚wächst‘ beim Gegenüber als Aktion oder Reaktion auf ein ehrliches und aufrichtiges Verhalten. „Glaubwürdigkeit ist doch eine einfache Sache: Man sagt, was man tut und man tut, was man sagt“ (Daniel Dagan *1942). In der öffentlichen Rede (Rhetorik) hat schon Aristoteles die Glaubwürdigkeit eines Sprechers und seinen Charakter als eine Form der Beweisführung betrachtet. Er ordnet sie der Ethik, der moralischen Integrität einer Person zu. Glaubwürdigkeit basiert also auf Authentizität, Integrität und Aufrichtigkeit. Als glaubwürdig bezeichnen wir anständige, ernsthafte, seriöse, geradlinige und überzeugende Persönlichkeiten.

Verlässlichkeit ist ebenfalls eine charakterliche Tugend. Verlässlichkeit strahlt Sicherheit und Sorgfalt aus. Einer verlässlichen Person kann man trauen.

Verlässlichkeit lässt sich nicht trainieren. Ein Mensch, der wiederholt seine Versprechen nicht gehalten hat, wird seine Versprechen auch künftig nicht halten. Wir müssen zwar alle in unserem persönlichen Umfeld solche ‚unverlässlichen‘ Menschen tolerieren. Bei einer Führungskraft sollten wir aber nicht darauf bauen.

Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit basieren auf Authentizität, Integrität und Aufrichtigkeit

Authentische Menschen handeln als Individuum auf Basis eigener Überzeugung. **Authentizität** bedeutet Echtheit, Originalität. Eine Führungskraft ist ‚unverfälscht‘ und ‚ungekünstelt‘ d.h. authentisch, wenn sie frei von Widersprüchen und Ungereimtheiten erscheint. Dieser authentischen Führungskraft wird vertraut, weil sie eine hohe Vorbildfunktion ausstrahlt, weil sie als echt und frei von Widersprüchen empfunden wird. Eine authentische Führungskraft gewinnt andere Menschen für sich und prägt signifikant die Unternehmenskultur.

Integrität (lateinisch integritas ‚unversehrt‘, ‚intakt‘, ‚vollständig‘) steht für die fortwährend aufrechterhaltene Übereinstimmung des persönlichen Wertesystems mit dem eigenen Handeln. Ein integrier Mensch lebt in dem Bewusstsein, dass sich seine persönlichen Überzeugungen, Maßstäbe und Wertvorstellungen in seinem Verhalten ausdrücken. Persönliche Integrität ist als Treue zu sich selbst gekennzeichnet. "Irgendjemand hat einmal gesagt, dass man auf drei Qualitäten achtet, wenn man sich Bewerber auf einen Job ansieht: Integrität, Intelligenz und Energie. Denn wenn ein Beschäftigter nicht integer ist, richten Intelligenz und Energie nur Schaden an. Denken Sie darüber nach: Wenn Sie einen unaufrichtigen Menschen einstellen, werden

Sie sich wünschen, dass er dumm und faul ist" Warren Buffet (Investor-Legende).

Aufrichtigkeit bedeutet der „eigenen, inneren Überzeugung ohne Verstellung Ausdruck geben“ (DUDEN) und bezeichnet ein besonderes Merkmal persönlicher Integrität. „Nur gegenseitiges Verständnis kann ein erträgliches Verhältnis schaffen. Dem, der aufrichtig seinen Standpunkt vertritt, muss auch Glauben geschenkt werden“ (Robert Bosch). Ein Synonym für Aufrichtigkeit ist Offenheit und Ehrlichkeit. „Aufrichtig – der Begriff hat sich aus ‚aufrecht gehen‘ entwickelt und bezeichnete zunächst nur eine Körperhaltung. Heute nennt man so ein Handeln, dem ein ethisch gutes Denken zugrunde liegt. Der aufrichtige Mensch verzichtet auf Impioniergehabe oder Fassadentechnik. Er muss nicht Eindruck schinden, sein Wissen heraushängen lassen, professionelles Gehabe an den Tag legen. Der aufrichtige Mensch bleibt sich selbst treu. Dazu gehört es, die eigene Überzeugung, die eigenen Gefühle authentisch auszudrücken“ (Ulrich D. Posé, Präsident des Ethikverbandes der Deutschen Wirtschaft e.V.)

Reputation und Persönlichkeit sind das Fundament eines erfolgreichen Interim Managers

Reputation und Persönlichkeit sind die Basis für Authentizität, Integrität und Aufrichtigkeit einer glaubwürdigen und verlässlichen Führungskraft, der man jederzeit vertrauen kann. Diese erfolgreiche Führungskraft erkennt man unter anderem an folgenden Punkten:

- seiner langfristigen, nachhaltigen und kommunizierbaren Wertorientierung
- seiner Akzeptanz als oberste moralisch-ethischen Instanz im Unternehmen
- seiner geistigen Unabhängigkeit und Fähigkeit zur persönlichen Reflexion
- seinem gesteigerten Selbstantrieb und Mut zur Verantwortung