

„Sieben Köstlichkeiten zur Identitätsentwicklung von Führungskräften“

→ Konfliktfelder & Faszination

Präsentation und Workshop im Rahmen des 29. Kongresses der DGTA:
„Kontraste – Faszination und Konfliktfeld“

Dipl. Psych. Luise Lohkamp, PTSTA-O
Prof. Dr. Henning Schulze, PTSTA-O

Immer gleicher...

- „Mache ich das richtig?“
- Selten wurde diese Frage so häufig von Führungskräften gestellt. Selten zuvor waren Produkte, Dienstleistungen und deren Organisation so ähnlich, so austauschbar
- Selten war die Arbeit der Menschen und vor allem der Führungskräfte so wichtig für die Kontrastbildung und die Einzigartigkeit, schließlich für den Markterfolg
- Die Herausforderung für Führungskräfte besteht im Ausbalancieren ihrer persönlichen Identitätsentwicklung mit den strategischen, strukturellen und kulturellen Rahmenbedingungen der Organisation
- Aus diesem faszinierenden und spannungsreichen Konfliktfeld heraus müssen die Führungskräfte heute ihre eigene professionelle Identität entwickeln



Entwicklungstendenzen, die Führung beeinflussen

Bildung und Wissen

- ↳ Niemals in der Menschheitsgeschichte war so viel Wissen verfügbar wie heute
- ↳ Für Führungskräfte ist so die Notwendigkeit zu einem professionellen Wissensmanagement entstanden
- ↳ Führungskräfte müssen sich vom Anspruch einer umfassenden Informiertheit verabschieden
- ↳ Niemand ist heute mehr in der Lage, sich in allen seine Tätigkeit betreffenden Wissenszweigen auszukennen
- ↳ Die alte hierarchieabhängige Pyramide ist umgedreht: die Führungskraft ist nicht mehr der Wissensträger im System → Er muss sich auf das Spezialwissen seiner Mitarbeiter verlassen (können)

Kultureller Wertewandel und Individualisierung

- ↳ Noch vor gut 100 Jahren war der Mensch ein schnell auswechselbarer Produktionsfaktor, er musste sich an die Maschine anpassen.
- ↳ Autoritäres Führungsverhalten reichte aus, Befehl und Gehorsam waren Triebfedern der industriellen Führungskultur
- ↳ Heute gelten Mitarbeiter als der wichtigste Produktionsfaktor
- ↳ Wissen, Motivation, Kreativität, Konzentration, Beziehungsfähigkeit und anderes mehr sind die Erfolgsfaktoren, die von Menschen in den Wertschöpfungsprozess eingebracht werden
- ↳ So kommt Mitarbeitern mit ihren individuellen Geschichten, Motiven und kulturellen Einflüssen ein sehr hoher Stellenwert zu
- ↳ Es ist schwierig, das soziale Miteinander in Teams und Organisationen auf eine stabile und konstruktive Art zu gewährleisten
- ↳ Die Anzahl berufstätiger Frauen auf den verschiedenen Hierarchieebenen nimmt beständig zu
- ↳ Kein Unternehmen kann sich heute den Anforderungen an nachhaltiges Wirtschaften und den Schutz der ökologischen Um Systeme entziehen.
- ↳ Organisationen und Führungskräfte sind gefordert, eine ethische Haltung zu entwickeln

Quelle: vgl. Schulze/Lohkamp, 2008

Entwicklungstendenzen, die Führung beeinflussen

Globalisierung

- ↳ Die starre und klare Trennung von Ländern und Kulturen ist in aufgelöst worden
- ↳ Migrationswellen schwappten nicht nur nach Beendigung des 2. Weltkrieges über Europa
- ↳ Die global planenden und handelnden Konzerne und vor allem die Investoren haben dazu beigetragen, dass „Weltwirtschaft“ Realität geworden ist
- ↳ Keine Führungskraft kann sich heute allein auf die landsmannschaftliche Zugehörigkeit und die dazugehörige Herkunftskultur zurückziehen
- ↳ Internationalität, Vielsprachigkeit, Verständnis für kulturelle Eigenheiten und Unterschiede sind eine der Grundvoraussetzungen erfolgreicher Führung.

Technischer Fortschritt

- ↳ Veränderungen der Technik haben eine für viele Menschen kaum mehr greifbare Dimension und Geschwindigkeit erlangt
- ↳ Ausgewählte Aspekte sind das Internet und die Ubiquität von Informationen, das Schrumpfen der Welt durch die globale Vernetzung des Personen- und Gütertransportes, die zunehmende Selbststeuerung von Maschinen und die Hilflosigkeit einzelner, die Biotechnologie und damit mögliche Überschreitungen von biologischen und ethischen Grenzen und anderes mehr
- ↳ Führung bedeutet in diesem Zusammenhang, die zur Verfügung stehenden Mittel und Medien zu nutzen und sich dabei nicht zu verlieren, Fortschritt zu fördern und nicht zu behindern und gleichzeitig mit kritischen Abstand und Augenmaß Mögliches abzuwägen und Sinnvolles zu initiieren

Vom Wunsch nach Rezepten → Führen? – Ja sicher! Aber wie?

- Presencing – Führung oder die Fähigkeit, aus der sich anbahnenden Zukunft zu handeln
- Cocreative Leadership
- Führungsprinzip Achtsamkeit – der behutsame Weg zum Erfolg
- Nachhaltiger Geschäftserfolg mit authentischem Management
- „Richter des Lichts“ – tradierte Wertesysteme und persönliche Glaubensprinzipien als moderne Wegweiser zu authentischer und nachhaltiger Führungsqualität
- Leben wir unser Potential! – der Direktzugang, um eine integral-authentische Führungskraft zu sein
- „DO“-ing-Leadership – Sen und AIKIDO für Führungskräfte
- Der Organisationskompass als holistisches Führungsinstrument

Quelle: Wielens/Kohtes (Hrsg.): „Raus aus der Führungskrise“, Innovative Konzepte integraler Führung. Bielefeld: Kamphausen, 2006

Meilensteine der Führungsforschung im 20. Jahrhundert

↳ Eigenschaftsansatz – Trait-Theorie

klassisch (1880-1950)

- ↳ "great man"-Theorie (Charisma)
- ↳ tiefenpsychologisch (psychodynamisch)
- ↳ typologisch (Konstitution, Phänomenologie)

↳ **neu**

- ↳ Assessment-Center-Methode
- ↳ Typologien (ab 1962 Presthus; Maccoby 1977)
- ↳ feministische Ansätze (ab 1972)
- ↳ Leadership/ transformationale Führung (ab 1977)
- ↳ Charisma

↳ Verhaltensansatz – Führungsstiltheorien

Eindimensional - von

- ↳ autokratisch bis demokratisch
- ↳ Lewin, Lippitt, White 1939
- ↳ Tannenbaum, Schmidt 1958
- ↳ spez. partizipative Führung: Tannenbaum 1958, McGregor 1960

↳ **Zweidimensional** - Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung

- ↳ ab 1945: Ohio State University (Hemphill, Coons 1957, Fleschman 1957, Halpin, Winer 1957; LBDO)
- ↳ ab 1947: Institute for Social Research der Michigan University (D. Katz 1950; Rensis Likert 1961/1964; Michigan-4-Faktoren-Skala)
- ↳ Blake, Mouton: Managerial Grid 1964
- ↳ Führungslandschaft (Alioth, Dachler 1988)

↳ Situativer Ansatz

↳ **Kontingenzmodell**

(Fiedler 1964/1967; LPC)

↳ **normatives Entscheidungsmodell**

(Vroom, Yetton 1973; Vroom, Jago 1987)

↳ **3D-Modell** (Reddin 1967/1970)

↳ **Reifegradtheorie** (Hersey, Blanchard 1972/1977)

↳ **Weg-Ziel-Modell** (Evans 1970; House 1971)

↳ **Partizipationsgrad** (Yukl 1971)

↳ Interaktionsansatz

Austauschtheorien

- ↳ Tauschtheorien
- ↳ Equity-Theorien
- ↳ Gerechtigkeitstheorien
- ↳ Gleichheitstheorie

Lerntheorien

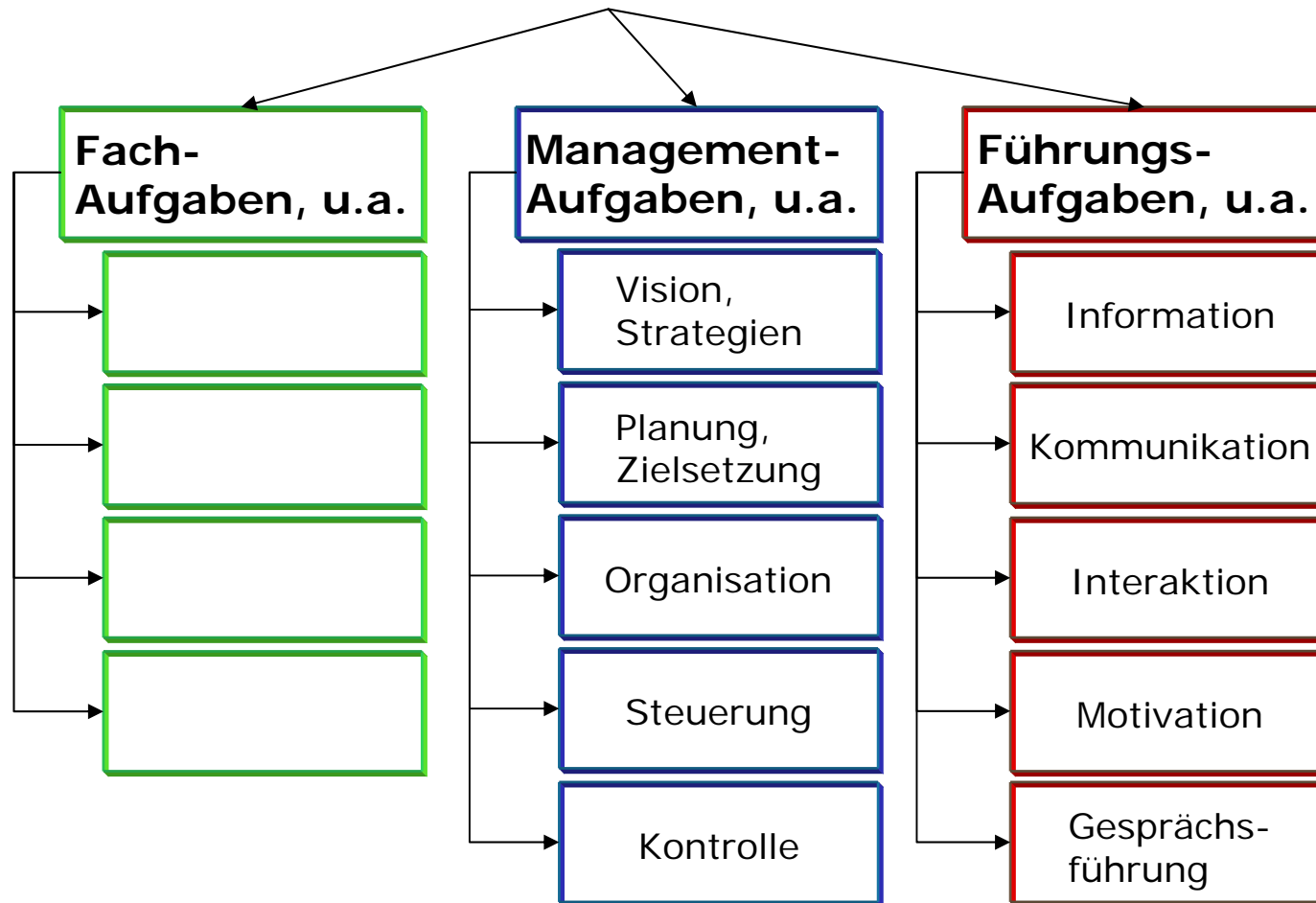
- ↳ soziales Lernen
- ↳ Organizational Behavior Modification

Supervision & Coaching Mentoring

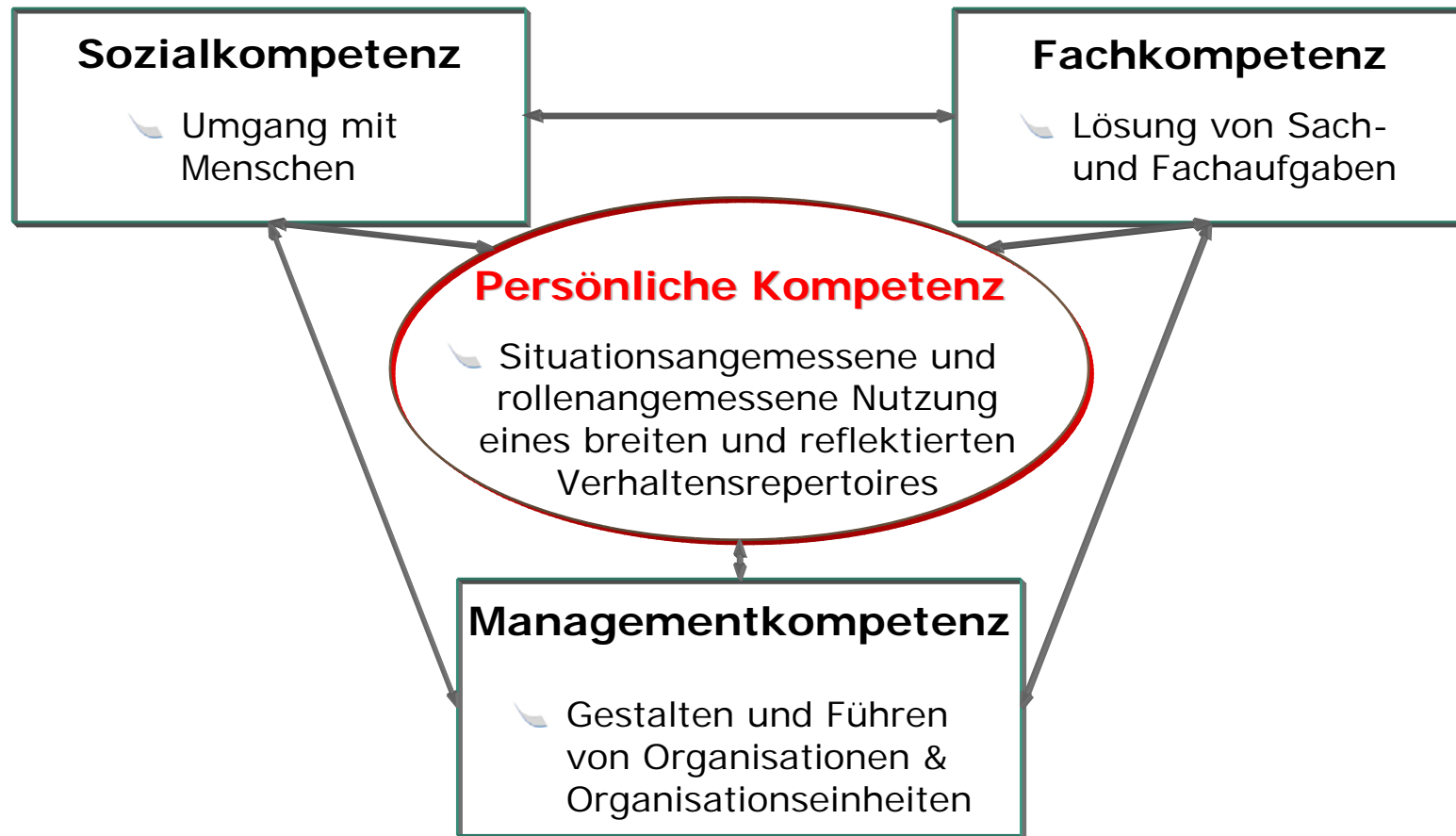
Attributionstheorie

Symbolisches Management

Aufgaben einer Führungskraft



Kompetenzen einer Führungskraft



„Identität“ - Hintergrundgedanken

Identität = spätlat.: „Dieselbigkeit“ = Gleichheit eines Dinges ,mit sich selbst
Das, wodurch sich der Mensch von den anderen unterscheidet

„**Cogito ergo sum!**“ „Ich denke, also bin ich“
(René Descartes, 1596-1650, Principia Philosophiae)

„**Esse est percipi!**“ = sein ist erkannt werden od. wahrgenommen werden ist sein!
(George Berkeley, 1685-1753, Abhandlung über die Prinzipien menschlicher Erkenntnis)

„**Der Mensch wird am Du zum Ich.**“
(Martin Buber, 1878-1965)

„**Und wenn Ihr Euch nur selbst vertraut, vertrauen Euch die anderen schon.**“
(J. W. v. Goethe, Faust I)

„Ich-Identität“

- das Vertrauen darauf, dass der Einheitlichkeit und der Kontinuität, die man in den Augen der Anderen hat, eigene Fähigkeiten, innere Kontinuität und Einheitlichkeit entsprechen (vgl. Erik H Erikson, Identität und Lebenszyklus).
- = subjektive Einschätzung von sich selbst → Selbstbild vrs. Fremdbild

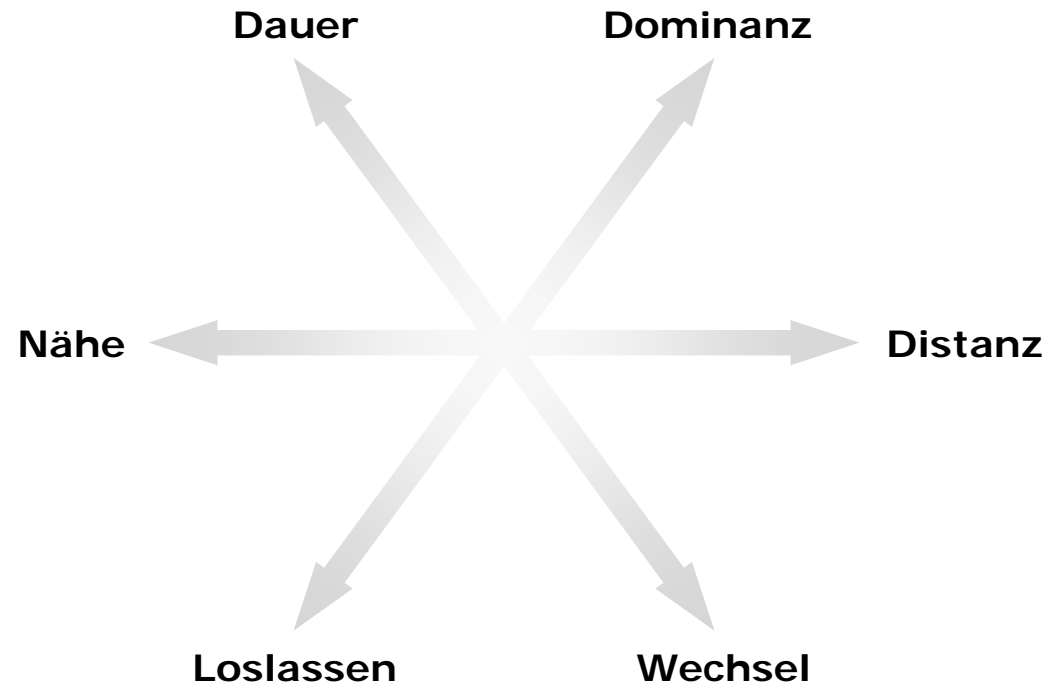
„**Wer am Erwerb von Wissen arbeitet, der arbeitet zu aller erst an sich selbst**“

„**Wer versucht die eigene Identität in den Vorstellungen anderer zu finden, der wird in seinem Handeln nicht erfolgreich sein.**“

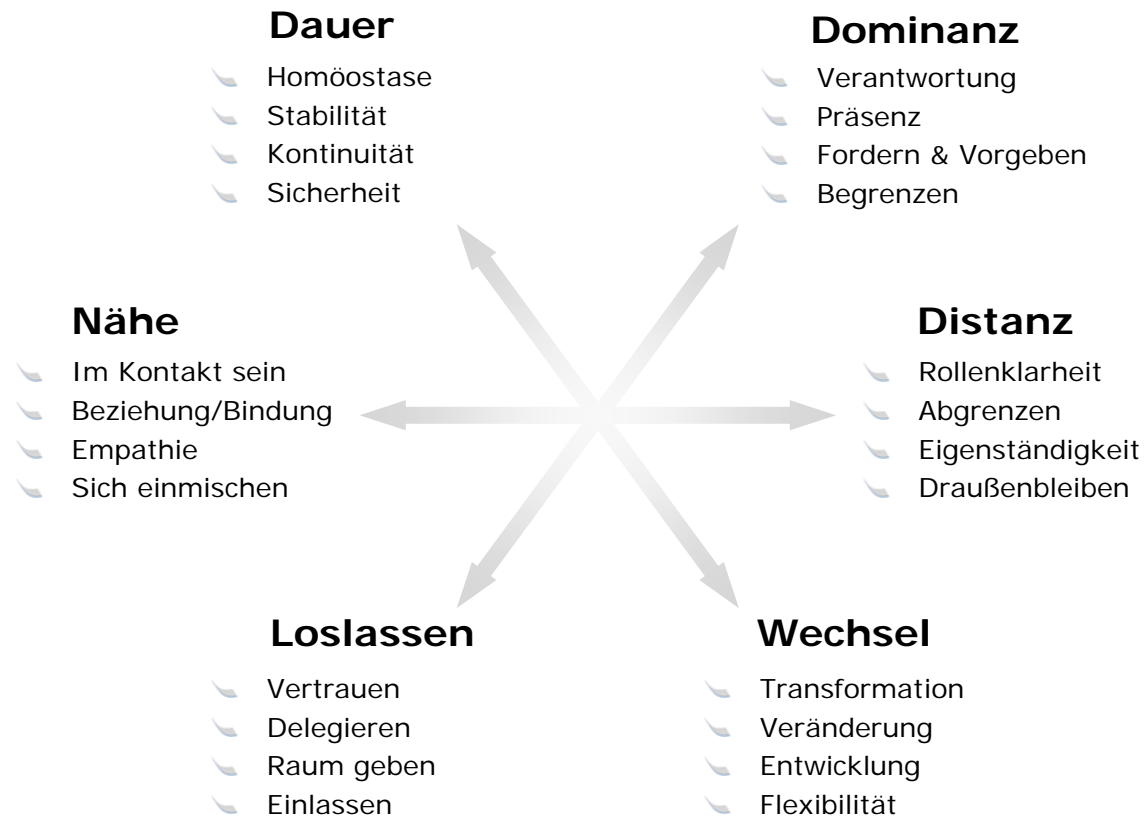
Rolf v. d Lühde, Festvortrag, 1999

Quelle: vgl. Schulze/Lohkamp, 2004

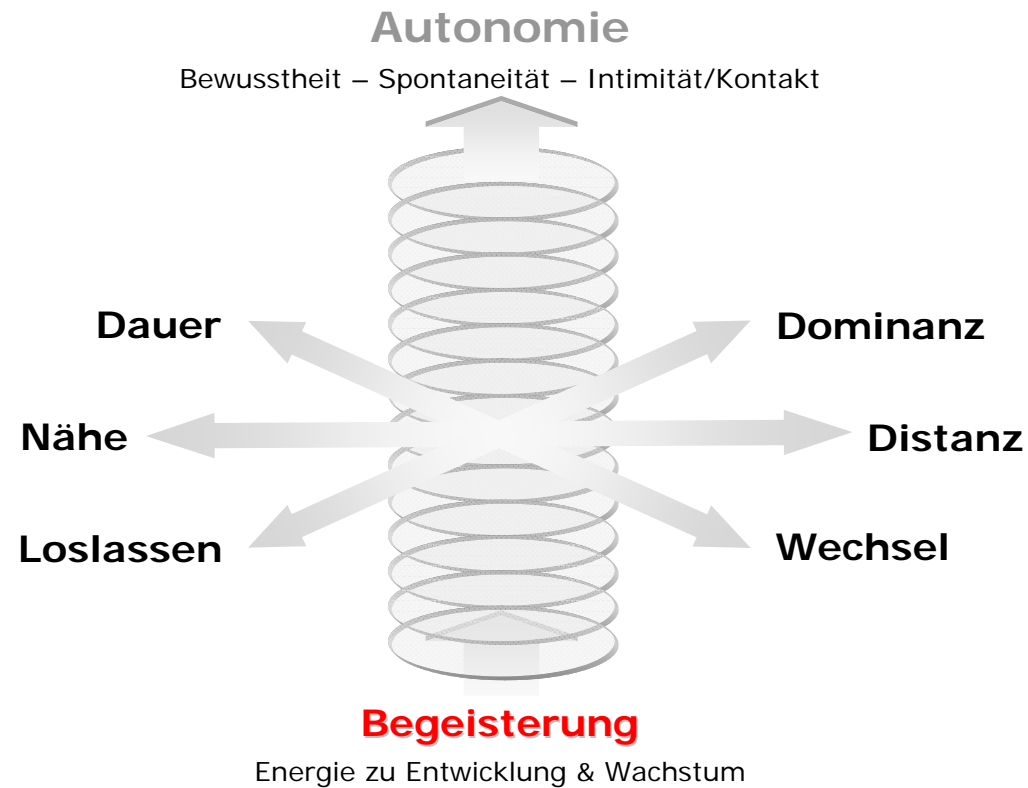
6 der 7 „Köstlichkeiten“ für die Identitätsentwicklung von Führungskräften



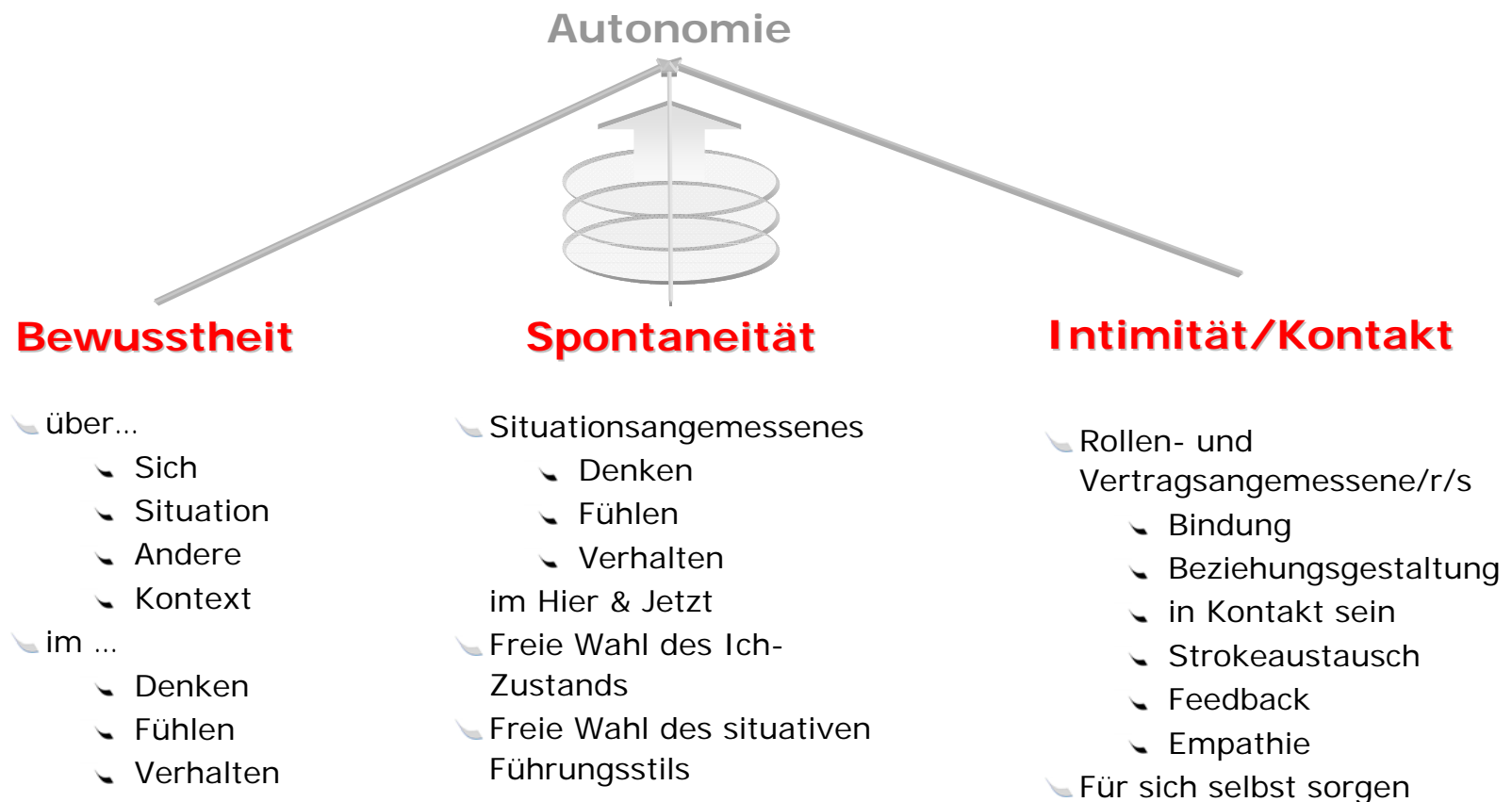
6 der 7 „Köstlichkeiten“ für die Identitätsentwicklung von Führungskräften



7 „Köstlichkeiten“ für die Identitätsentwicklung von Führungskräften



Autonomie in der Führungsrolle



Entwicklung von Führung in der Organisation I

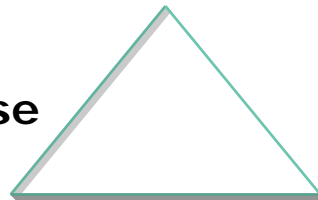
Systemlernen → Welche Voraussetzungen braucht wirksame Führung?

Strategie

- ↳ Vision → attraktive Zukunft
- ↳ Mission → sinnvoller Zweck/Beitrag
- ↳ Ziele → Strategien → Maßnahmen

Struktur & Prozesse

- ↳ Aufbau- & Ablauforganisation
 - ↳ sinnvoll
 - ↳ vitalitätsfördernd
- ↳ Arbeitsprozesse
 - ↳ angemessen
 - ↳ transparent
 - ↳ vernetzt



Kultur

- ↳ Werte & Ethik
 - ↳ reflektiert
 - ↳ im Dialog
 - ↳ gelebt
- ↳ Organisations- & Führungskultur
 - ↳ planvoll
 - ↳ Bewusst
 - ↳ evolutionär
 - ↳ aktiv gefördert

Entwicklung von Führung in der Organisation II

Personenlernen → Identitätsentwicklung von Führungskräften



Person

- ☞ Schulung von Wahrnehmung & Intuition
- ☞ Metaposition einnehmen
- ☞ Reflektieren von Werten & Ethik
- ☞ Entwicklung von Autonomie
- ☞ Entwicklung eigener Visionen & Ziele

Methoden

- ☞ Situative Führung
- ☞ Delegation
- ☞ Motivation
- ☞ Kommunikation
- ☞ Kontrolle

Konzepte

- ☞ Denken, Fühlen & Verhalten
- ☞ Management- & Rollen
- ☞ Interaktion
- ☞ Beziehungsgestaltung
- ☞ Entwicklung von Mitarbeitern, Teams, Organisation

Kompetenzen

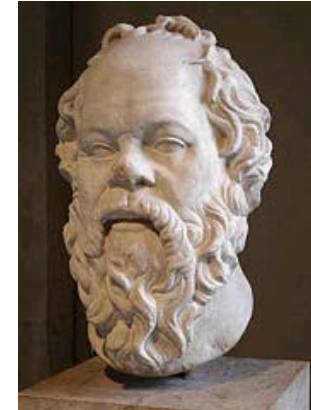
- ☞ Organisations- & Gruppendynamik
- ☞ Interdependenzen zwischen Strategie, Struktur & Kultur
- ☞ Denken & Handeln in Systemen
- ☞ Macht ressourcenorientiert nutzen

„Sieben ‚Köstlichkeiten‘ zur Identitätsentwicklung von Führungskräften“

Vortrag & Workshop im Rahmen des 29. Kongresses der DGTA „Kontraste – Faszination und Konfliktfeld“

und...

**„Wer glaubt,
etwas zu sein,
hört auf,
etwas zu werden.“**



Sokrates, 469-399 v. Chr.

Literaturauswahl ...

- **Blake, R.R.; Mouton, J.S.:** The Managerial Grid III, The Key to Leadership Excellence, 4th Edition, Houston 1986
- **Doppler, K.; Lauterburg, C.:** Change-Management: den Unternehmenswandel gestalten, Frankfurt/Main, Campus Verlag, 1999
- **Hersey, P.; Blanchard, K.H.; Dewey, J.E.:** Management of Organizational Behaviour. Utilizing Human Resources, 7th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River 1996
- **Kieser, A.; Reber, G.; Wunderer, R. (Hrsg.):** Handwörterbuch der Führung, 2., neu gestaltete Auflage, Poeschel Verlag, Stuttgart 1995
- **Lieber, B.:** Personalführung. Stuttgart: Lucius & Lucius 2007.
- **Lord, R.G.; Hall, R.J.:** Contemporary Views of Leadership and Individual Differences. In: Leadership Quarterly, Vol.3 (1992), S.137-157
- **Opgenoorth, E.:** Geschichtswissenschaftliche Theorie und Führung. In: Kieser, A.; Reber, G.; Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2., neu gestaltete Auflage, Poeschel Verlag, Stuttgart 1995; Sp.1122-1130
- **Robbins, S.P.; Coulter, M.:** Management, 7th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, 2002
- **Schmid, B.:** Wo ist der Wind, wenn er nicht weht? Professionalität und Transaktionsanalyse aus systemischer Sicht, Paderborn, Junfermann, 1994
- **Schulze, H.S.:** Visionsarbeit. In: Rohm, A. (Hrsg.): Change-Tools: erfahrene Prozessberater präsentieren wirksame Workshop-Interventionen. Bonn, Verlag managerSeminare 2006; S. 207-212
- **Schulze, H.S.:** Strategisches Marketing. In: Bartscher, T.; Nagengast, J. (Hrsg.): General Management - MBA Handbuch. In Vorbereitung 2008
- **Schulze, H.S.; Lohkamp, L.:** „Professionalisierung und Identitätsentwicklung - was Loriots Roulade nicht wusste“. Workshop im Rahmen des 25. Kongresses der DGTA: Die TA - Bindung und Verantwortung für Menschen, Gruppen und Gesellschaft. Oldenburg, 07.05.2004
- **Schulze, H.S.; Lohkamp, L.:** Führungsmanagement. In: Bartscher, T.; Nagengast, J. (Hrsg.): General Management - MBA Handbuch. In Vorbereitung 2008
- **Staehele, W.H.:** Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8.Auflage, Verlag Vahlen, München 1999
- **Ulrich, H.; Krieg, W.:** Das St. Galler Management-Modell, Bern 1972
- **Weber, M.:** Wirtschaft und Gesellschaft. 1. Auflage. Tübingen 1921
- **Weinert, A.B.:** Menschenbilder und Führung. In: Kieser, A.; Reber, G.; Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2., neu gestaltete Auflage, Poeschel Verlag, Stuttgart 1995; Sp. 1428-1430.
- **Weinert, A.B.:** Lehrbuch der Organisationspsychologie, Ein Lehrbuch, 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Psychologie Verlags Union, Weinheim 1998
- **Wielens, H.; Kohtes, P.J. (Hrsg.):** Raus aus der Führungskrise: innovative Konzepte integraler Führung. Kamphausen: Bielefeld 2006