



SL CONSULT GmbH
SYSTEME • PROZESSE • PERSÖNLICHKEIT

Die 7 Köstlichkeiten zur Führung von Führungskräften

(Luise Lohkamp)

Führungskräften aus dem Middle- und Top-Management kommt im Unternehmen eine besondere Bedeutung zu. Sie sind nicht nur Spagat-Manager zwischen Unternehmenszielen, politischen Interessen und Mitarbeiter-Bedürfnissen, sondern auch wichtige Garanten für die Bindung von Mitarbeitern und Führungskräften im Unternehmen.

„Menschen kommen zu Unternehmen, aber sie verlassen Vorgesetzte“ (R. Sprenger, managermagazin 08/2008). Das höre ich in meinen Führungskräfte-Seminaren und Coachings immer wieder: Mitarbeiter und Führungskräfte wechseln den Job oder sogar das Unternehmen, da sie nicht mit dem eigenen Vorgesetzten klar kommen. Entweder weil diese noch die alte Firmenkultur des autoritären Führungsstils verkörpern, nicht die persönliche Reife zur Führung von Menschen besitzen oder ihre Führungsaufgabe nicht wirklich wahrnehmen und in einer Vielzahl von Meetings quasi in Deckung gehen. Die Ansprüche von Führungskräften an ihre Chefs sind häufig höher als die von Mitarbeitern an ihre Vorgesetzten: Führungskräfte wünschen sich souveräne Chefs, die auch im wilden Change-Sturm Stabilität behalten und die gute Vorbilder für Führung verkörpern. Diesen Anforderungen zu entsprechen, ist nicht leicht.

Es geht in diesem Artikel nicht darum, Rezepte zu vermitteln. Diese sind nicht geeignet im Umgang mit komplexen Problemen und Situationen. Mit den sieben Köstlichkeiten der Führung möchte ich den Chefs von Führungskräften auf der Personenebene gute Zutaten an die Hand geben, die ihnen helfen, sich in den immer wieder unterschiedlichen Führungssituationen zu orientieren und sich persönlich daran weiterzuentwickeln.

Leadership- Aufgaben

Zunächst aber ein Blick auf die Systemebene: welche Voraussetzungen braucht wirksame Führung? Was ist die Leadership-Aufgabe von Führungskräften auf jeder Hierarchieebene? Ohne einen Blick hierauf zu werfen, wären die Köstlichkeiten eventuell schnell verdorben. Ohne das notwendige Material zum Kochen, Warmhalten und Kühlen nützen die besten Zutaten nichts.



SL CONSULT GmbH
SYSTEME • PROZESSE • PERSÖNLICHKEIT

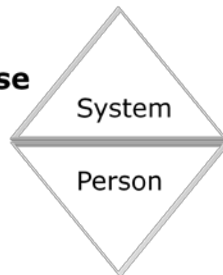
Leadership

Strategie

- Vision entwickeln → attraktive Zukunft
- Mission ableiten → sinnvoller Zweck/Beitrag
- Ziele definieren → Strategien → Maßnahmen
- Politische Positionierung im Organisationskontext
- Change-Prozesse gestalten

Struktur & Prozesse

- Aufbau- & Ablauforganisation definieren
 - sinnvoll
 - vitalitätsfördernd
- Ressourcen managen
- Arbeitsprozesse gestalten
 - angemessen
 - transparent
 - vernetzt



Führung von Mitarbeitern

Kultur

- Werte & Ethik entwickeln
 - reflektiert
 - im Dialog
 - gelebt
- Bereichs- & Führungskultur entwickeln
 - planvoll
 - Bewusst
 - evolutionär
 - aktiv gefördert

In Anlehnung an Balling, R. Leadershipraute, unveröffentlichte Seminarunterlage, 2007

Nehmen wir das Beispiel des Bereichsleiters eines Handelsunternehmens. Dieser ist in strategischer Hinsicht gefordert, eine attraktive und vitale Bereichsvision mit seiner Mannschaft zu entwickeln, welche sowohl der Unternehmensvision als auch der Identifikation seiner Mitarbeiter dient. Diese Vision wird er je nach Unternehmenskultur und eventuell auch je nach Lernthema seiner Einheit top-down oder bottom-up gestalten. Je nachdem, ob es eher gilt, sich als Führungsmannschaft klar zu positionieren oder eher darum, Mitarbeiter eigenverantwortlich einzubinden. Aus dieser Vision wird er die Mission, also den Auftrag seines Bereiches ableiten.

Die Vision und Mission stellen die Grundlage für Zieldefinitionen des Bereiches für das Folgejahr dar. Der Bereichsleiter wird mit seinem Team der Abteilungsleiter Ziele vereinbaren, welche diese als Grundlage für deren Zielvereinbarungen mit ihren Teamleitern und diese wiederum mit ihren Mitarbeitern nehmen. Die Herausforderung hier ist, dass die Ziele auf einer angemessenen Flughöhe definiert werden, so dass eine Konkretisierung auf der nächsten Hierarchieebene möglich ist.

Zusätzlich ist der Bereichsleiter gefordert, seinen Bereich in politischer Hinsicht sinnvoll und zukunftsorientiert im Organisationskontext zu platzieren. Gleichzeitig hat er die unternehmerische Mit-Verantwortung für die Vitalität des Unternehmens. Wer als Handelsunternehmen die Positionierung im online-Handel verpasst hat, kann diese Lücke kaum noch aufholen.

Mit Blick auf die strategische Ausrichtung des Bereiches gilt es für den Bereichsleiter, Strukturen und Prozesse zu schaffen, die dieser förderlich sind und nicht die Historie zementieren. Aufbau- und Ablauforganisation müssen neu definiert, erforderliche Ressourcen sinnvoll eingesetzt und Arbeitsprozesse effizient gestaltet werden. Hier



SL CONSULT GmbH
SYSTEME • PROZESSE • PERSÖNLICHKEIT

gilt es häufig, mit Widerständen aus den eigenen Reihen und aus Nachbarbereichen konstruktiv und veränderungsförderlich umzugehen.

Zusätzlich hat der Bereichsleiter eine wichtige Kulturaufgabe. Unter Kultur wird in diesem Zusammenhang ein Set von Verhaltensgewohnheiten verstanden, welches im übertragenen Sinne die Persönlichkeit einer Organisation darstellt. Es gilt für den Bereichsleiter sowohl, die bisherige Kultur zu würdigen, als auch Anstöße zu deren Weiterentwicklung zu geben. Es gilt, Werte und ethische Fragestellungen immer wieder mit dem eigenen Team zu reflektieren und zu diskutieren. Wenn der Bereichsleiter beispielsweise gefordert ist, 10% der Führungskräfte in seinem Bereich abzubauen, bleibt die Verantwortung für die Personalentscheidung bei ihm. Er kann ja schlecht „die Weihnachtsgänse fragen, wer Weihnachten als erstes gegessen werden soll“. Mit seinem Team der Führungskräfte kann er allerdings über die Kriterien und die dahinter liegenden Werte sprechen und gemeinsam mit dem Team überlegen, wie eine wertschätzende Umsetzung der Maßnahme und Begleitung der Betroffenen aussehen kann.

Auf der Basis der bisherigen Bereichskultur ist der Bereichsleiter gefordert zu erkennen, wo Kulturaspekte hinderlich für die Vitalität seines Bereiches sein können. Beispielsweise, wenn es in der Vergangenheit nie üblich war, dass Führungskräfte klare Konsequenzen bei Grenzüberschreitungen von Seiten der Mitarbeiter ziehen. Das führte in Vergangenheit dazu, dass es eine endlose Anzahl an Gesprächen mit den betroffenen Mitarbeitern gab, sich aber nichts änderte, da die Mitarbeiter genau wussten, dass nichts Schlimmes passieren wird. In solch einer Situation ist der Bereichsleiter gefordert, selbst ein gutes Modell für Konsequenz zu sein und dabei in einem wertschätzenden Kontakt zu dem Betroffenen zu bleiben. Und er muss seinen Abteilungs- und Teamleitern Rückendeckung für deren konsequentes Führungshandeln gewähren.

Gleichzeitig gilt es, die förderlichen Kulturelemente zu bewahren, beispielsweise einen guten Teamgeist, die Offenheit für neue Menschen und Ideen oder die Fähigkeit, schwierige Situationen mit kreativen Ideen und Ausdauer zu bewältigen.

Auf der Personen-Ebene ist der Bereichsleiter in der Führung seiner Mitarbeiter, welche in diesem Beispiel die Funktion der Abteilungsleiter innehaben, gefordert. Es gilt, seine Mitarbeiter je nach deren Reifegrad bei den verschiedenen Hauptaufgaben im Kontext der aktuellen Situation angemessen in Richtung der Ziele zu führen. Sowohl die Motivation seiner Mitarbeiter, die Entwicklung des Teams, als auch die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter gilt es hier für den Bereichsleiter im Blick zu haben.

Um den vielfältigen Leadership-Aufgaben gerecht zu werden und der Komplexität der Unternehmenssituation stabil begegnen zu können, brauchen Führungskräfte auf Middle- und Top-Management-Ebene eine Vielzahl von Kompetenzen. Mit den sieben Köstlichkeiten der Führung fokussiere ich auf die Entwicklung persönlicher Kompetenzen. Mit diesen nehmen Führungskräfte Einfluss darauf, wie sie ihre soziale, fachliche und Management-Kompetenz entwickeln.

Die 7 Köstlichkeiten der Führung

Denken Sie einmal an eine Situation, in der Ihre Führung gefordert war: Was war das für eine Situation? Welche Führungsqualität bei Ihnen war entscheidend für den Ausgang der Situation?

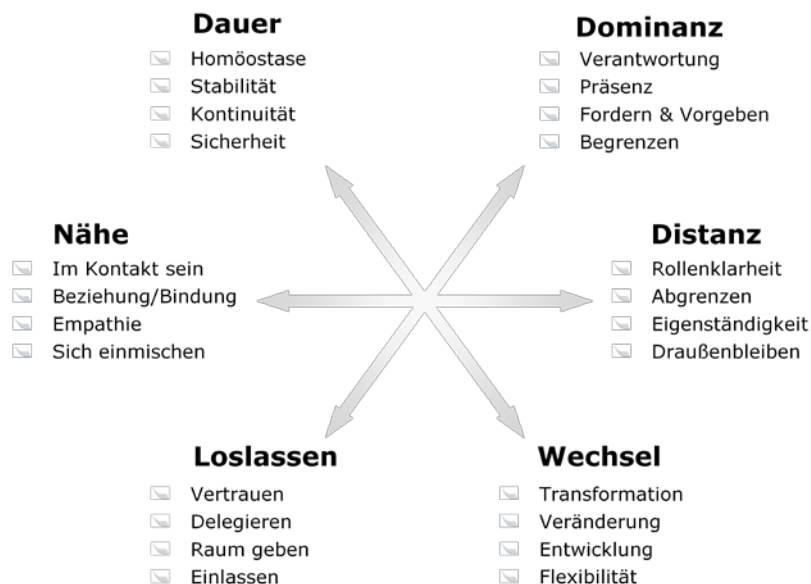
Merken Sie sich diese Qualität und vergleichen Sie diese gerne am Ende des Artikels mit den beschriebenen Köstlichkeiten der Führung. Vielleicht haben Sie ja Ähnliches gefunden?

Bei den sieben Köstlichkeiten der Führung habe ich auf der Basis der Grundformen der Angst (Riemann, 2009) und der Spannungsfelder der Führung (Neuberger, 1990) ein eigenes Konzept entwickelt (Lohkamp, 2009).

Bei diesen Köstlichkeiten handelt es sich nicht um Kontinuen, sondern um Zweipoligkeiten. Es geht nicht darum, „die eine oder die andere“ Köstlichkeit als Führungskraft aufzubauen, sondern es geht vielmehr um ein situationsangemessenes „sowohl als auch“.

Sechs der sieben Köstlichkeiten der Führung sind: Nähe und Distanz, Dominanz und Loslassen, Dauer und Wechsel (vgl. Darstellung).

6 der 7 Köstlichkeiten von Führung



Bleiben wir bei dem Beispiel des Bereichsleiters eines Handelsunternehmens. Dieser ist gefordert, 10% der Führungskräfte in seinem Bereich abzubauen. Hierfür braucht er alle sechs der beschriebenen Köstlichkeiten:

Dominanz



SL CONSULT GmbH
SYSTEME • PROZESSE • PERSÖNLICHKEIT

Seine Dominanz kann der Bereichsleiter nutzen, um in der Verantwortung für seinen Bereich in eine Klärung mit dem Vorstand zu gehen. Inwieweit ist die 10%-ige Kürzung erforderlich, inwieweit sind andere Bereiche auch betroffen? Eventuell muss der Bereichsleiter all seine Energie und Präsenz in diesem Vorstandsgespräch mobilisieren, wenn er den Eindruck hat, dass diese Entscheidung lediglich damit zu tun hat, dass der Vorstand den leichteren Weg wählt und der Bereich zum Bauernopfer wird. Dann heißt es, zu kämpfen, klare Grenzen zu setzen und vom Vorstand die Ressourcen zu fordern, die eine Arbeitsfähigkeit des Bereiches sicherstellen.

Zusätzlich wird er Dominanz benötigen, die schlechte Nachricht des Personalabbaus in aller Klarheit an sein Team zu übermitteln und keine falschen Hoffnungen zu schüren. Er wird die Management-Entscheidung in aller Härte für die Abteilungsleiter und deren Teams umsetzen müssen, ohne hierbei einzuknicken und die Verantwortung für die Entscheidung dem Vorstand zuzuschieben. Diese Loyalität dem Unternehmen gegenüber ist Teil seiner Rollen-Anforderung, manchmal bestimmt auch -Herausforderung.

Unabhängig von der aktuellen Abbau-Situation wird der Bereichsleiter seine Dominanz brauchen, um den Respekt bei seinen Abteilungsleitern zu erlangen und zu erhalten. Es gilt, sich klar in der Führungsrolle zu positionieren. Er wird den strategischen Rahmen vorgeben und von seinem Team das Bewältigen nicht ganz vorhersehbarer Herausforderungen fordern und hierfür die notwendige Unterstützung bieten. Und er wird vermutlich bei den „mit den Hufen scharrenden“ und untereinander wie auch mit ihm konkurrierenden Abteilungsleitern gefordert sein, Grenzüberschreitungen direkt zu konfrontieren und zu unterbinden und sich gleichzeitig in Gelassenheit zu üben. Ebenso wird der Bereichsleiter seine Dominanz im Managementteam zur Durchsetzung seiner Bereichsinteressen brauchen, die oftmals mit denen der Kollegen im Widerspruch stehen.

Loslassen

Wenn es aus unternehmerischer Sicht keine andere Lösung gibt, als auch in seinem Bereich 10% zu kürzen, geht es für den Bereichsleiter eher um Loslassen als um aussichtsloses Kämpfen. Er muss sich auf den Abbauprozess einlassen. Die Kostlichkeit des Loslassens wird der Bereichsleiter dann wieder brauchen, wenn es beispielsweise darum geht, seinem Führungsteam Raum zu lassen, eigene Personalentscheidungen für ihre Teamleiter vorzuschlagen.

In seiner alltäglichen Führungsarbeit benötigt der Bereichsleiter das Loslassen als Basis für Delegation. Er wird je nach Reifegrad (Fähigkeit und Motivation) seiner Abteilungsleiter die Delegationstiefe für deren Hauptaufgaben variieren. Zum Loslassen gehört es auch, Vertrauen in die eigenen Mitarbeiter und deren Fähigkeiten zu haben.

In der Hoffnung, dass es dem Bereichsleiter bereits in seiner letzten Führungsaufgabe als Abteilungsleiter gelungen ist, einen großen Teil seiner fachlichen Tätigkeit loszulassen, ist er in seiner aktuellen Rolle gefordert, noch mehr



SL CONSULT GmbH
SYSTEME • PROZESSE • PERSÖNLICHKEIT

Abstand zum operativen Geschäft einzunehmen. Er sollte eher den strategischen Überblick behalten, als sich zu tief und detailliert in fachliche Fragestellungen einzumischen. Dies würde zu allem Überfluss noch zu einer Schwächung seiner Abteilungsleiter beitragen.

Nähe

Gerade in dieser schwierigen Zeit ist die Nähe und Nahbarkeit des Bereichsleiters für alle Mitarbeiter seines Bereiches ein wichtiger Erfolgsfaktor für das Gelingen der Personalabbau-Maßnahme. Die Mitarbeiter brauchen den Kontakt und das Vertrauen in ihren Chef. Ein häufiger Führungsfehler passiert genau in solchen Situationen: die Führungskraft muss unangenehme Nachrichten übermitteln, hat ein schlechtes Gewissen den Mitarbeitern gegenüber und zieht sich zurück. Dieser Rückzug schürt eher das Misstrauen und das „sich allein gelassen Fühlen“ auf Seiten der Mitarbeiter.

Gleichzeitig benötigt der Bereichsleiter einen guten Schulterschluss sowohl zu seinem Vorstand als auch in seinem Management-Kollegen-Team. Wenn er hier in guten Zeiten Bindung aufgebaut hat und sich auf stabile Beziehungen verlassen kann, wird es ihm leichter fallen, Vertrauen, Verständnis und Unterstützung in schwierigen Zeiten zu ernten sowie natürlich auch selbst zu geben. Die besondere Herausforderung hierbei ist die häufig fehlende regionale Nähe zu Mitarbeitern, Kollegen oder Vorgesetzten, sei es der Matrix-Organisation geschuldet oder anderen aufbauorganisatorischen Bedingungen. Eine gute Nähe auch mit seltenen persönlichen Treffen und den doch teilweise zu Missverständnissen einladenden Kommunikationsmedien wie Telefon oder Mail zu erlangen, braucht eine bewusste Steuerung. Und es gibt Grenzen der Kommunikation über Medien, eine Versetzung oder gar eine Kündigung erfordern ein persönliches Gespräch!

Unabhängig davon, wie leicht oder schwer die Zeiten sind, wird der Bereichsleiter ein hohes Maß an Empathie benötigen. Und zwar, um sich sowohl in die Sorgen und Nöte seines direkten Umfeldes (Vorstand, Managementkollegen, Abteilungsleiter, interne und externe Kunden) einzufühlen als auch einen Eindruck von dem jeweiligen Um-System zu bekommen. Gilt es beispielsweise eher, den etwas jammernden Abteilungsleiter zu unterstützen und ihn von Arbeit zu entlasten oder ihn vielleicht sogar eher mit seiner Opfer-Rolle zu konfrontieren, ihn zur Delegation von Aufgaben liebevoll zu nötigen und in seine Führungsrolle einzuladen. Sonst ist sein Team wenig arbeitsfähig und fühlt sich eventuell abgewertet von dem geringen Vertrauen des Chefs in ihre eigenverantwortliche Aufgabenerledigung. Es gilt abzuwägen, wo es eher darum geht, sich auf gute Weise einzumischen und wo eher draußen zu bleiben.

Distanz

Neben aller Nähe und Empathie gilt es für den Bereichsleiter in einer guten professionellen Distanz zu bleiben. Er hilft seinen Abteilungsleitern nicht, wenn er



SL CONSULT GmbH
SYSTEME • PROZESSE • PERSÖNLICHKEIT

gemeinsam mit ihnen Tränen über den Personalabbau vergießt, sie brauchen eher einen Vorgesetzten, der sich klar in seiner Rolle positioniert.

Der Bereichsleiter braucht Distanz für den Überblick aus der Helikopter-Perspektive. Es gilt, sowohl Personen- als auch Unternehmensinteressen im Blick zu haben, Einflußfaktoren und deren Wechselwirkungen im Kontext des Abbauprozesses vorauszuahnen und diesen strategisch sinnvoll zu begegnen. Er muss Dilemmata aushalten können und Widersprüchlichkeiten in Richtung tragfähiger Lösungen ausbalancieren können.

Die Aufgabe des Bereichsleiters wird sein, die Selbstorganisation seines Bereiches zu unterstützen. Hier wurden in letzter Zeit gerade in der agilen Software-Entwicklung einige hilfreiche Methoden entwickelt (beispielsweise scrum) mit deren Hilfe Teams lernen, sich effektiv selbst zu steuern.

Professionelle Distanz bedeutet auch zu erleben, dass Führung einsam macht, je höher in der Hierarchie, desto mehr. Eine Verbrüderung mit den Mitarbeitern macht keinen Sinn und wäre nicht rollenkonform. Die Management-Kollegen können hier zu einem guten Teamgefühl beitragen, allerdings verfolgen diese auch immer wieder eigene konkurrierende Bereichsziele. Eine Herausforderung auf dieser Management-Ebene ist es, sich in Unabhängigkeit und Autonomie zu üben, um nicht aus emotionaler Anhängigkeit und dem Bedarf, gemocht zu werden, Fehlentscheidungen zu treffen.

Wechsel

Gerade in dieser Personalabbauphase braucht der Bereichsleiter eine gute Fähigkeit, Wechsel in Form von Veränderungen zu initiieren und zu gestalten. Es geht um Transformation, die Energie zur Weiterentwicklung eines Systems. Es gilt, flexibel auf die internen und externen Marktbedürfnisse zu reagieren und sich diesen gegenüber nicht zu verschließen. Dies ist mittlerweile in Zeiten des permanenten Wandels ein gut trainierter Muskel bei vielen Führungskräften aller Hierarchieebenen.

Die Herausforderung für Führungskräfte höherer Hierarchieebenen ist es, intuitiv veränderungsrelevante Themen zu erkennen und diese gezielt anzugehen, statt auf jedes Pferd zu setzen, das schnell und attraktiv erscheint, egal, wer es einem vor die Nase führt. Hier braucht es wiederum die gute Distanz auch zum Vorstand, um nicht vorschnell bei jeder Gemütsregung Kreise zu ziehen und erheblichen Aufwand zu investieren bei Veränderungen, die vielleicht in ein paar Monaten wieder rückgängig gemacht werden.

Bei der Vielzahl der Veränderungen ist es mittlerweile tatsächlich eine Kunst, die wirklich sinnvollen Veränderungen intuitiv zu erahnen und nicht den aus Eigeninteressen und Aktionismus begründeten Veränderungen auf den Leim zu gehen. Und es braucht die Bereitschaft für Führungskräfte aller Hierarchien, sich immer wieder als Lernende zu sehen und zu erlauben.

Dauer

Es geht bei der Dauer nicht darum, in Zeiten permanenter Veränderung die Nicht-Veränderung zu proklamieren, das wäre naiv. Es geht vielmehr darum, den Mitarbeitern in Zeiten der Veränderung ein Gefühl von Stabilität, Sicherheit und Kontinuität zu vermitteln. Es geht um Homöostase, die Energie, welche der Aufrechterhaltung eines Systems dient.

Was kann der Bereichsleiter in der aktuellen Personalabbau-Situation hierfür tun? Er kann beispielsweise Präsenz zeigen in einer Bereichsversammlung, in der er selbst den Abbauprozess sowie dessen Hintergründe erklärt und für Fragen zur Verfügung steht. Er kann seine Abteilungsleiter darin unterstützen, Schulterschluss untereinander zu üben und sich gegenseitig im Umgang mit Widerständen von Seiten der Mitarbeiter zu helfen. Er kann weiterhin transparent über den Prozess informieren, notfalls auch, wenn es noch keine neuen Entscheidungen gibt. Er kann seine Abteilungsleiter bei der Frage einbinden, wie der Prozess am besten für alle Beteiligten ablaufen kann und ihre Ideen wie auch Bedarfe integrieren.

Wichtig für ein Erleben von Stabilität ist zusätzlich die Verweildauer von Führungskräften auf der jeweiligen Position. Dauernd wechselnde Vorstände und Bereichsleiter führen zu viel Unruhe und Misstrauen im Unternehmen. Zum Glück erlebe ich den Trend, dass sich das Personalkarussell auf Managementebene schnell dreht, um möglichst schnell Karriere zu machen, als etwas entschleunigt. Dies ist nicht nur für eine gefühlte Stabilität erforderlich, sondern auch, damit die Führungskräfte die Ernte oder manchmal auch das Scheitern ihrer Projekte und Veränderungen selbst noch erleben können. Hieraus können sie die Konsequenzen ziehen, durch Anpassungen, Veränderungen oder auch eigene Lernprozesse und Erkenntnisse.

Führungskräfte können am Vorbild ihres eigenen Chefs erleben, wie eine positive Berechenbarkeit und Rollenstabilität aussehen kann. Hierfür brauchen Chefs gerade in der von Balling beschriebenen „Doppelagentenrolle“ (Balling, 2014) eine gut ausgebildete Persönlichkeit. Es gilt, sowohl mit der Leitung als auch mit den Führungskräften darunter loyal zu agieren, ohne intrigant zu werden oder mit nur einer Seite zu kooperieren.

Auch für den Mix dieser Köstlichkeiten gibt es kein Rezept: die Anforderungen in der jeweiligen Führungssituation sind immer wieder neu in ihrer Komplexität. Die Herausforderung für Führungskräfte besteht darin, die Anforderungen der Situation zu erkennen und mit viel Bewusstsein in der Lage zu sein, die erforderlichen Köstlichkeiten zu aktivieren. Häufig nutzen wir diejenigen Köstlichkeiten, die uns lieb und vertraut sind und nicht solche, welche die Situation erfordert.

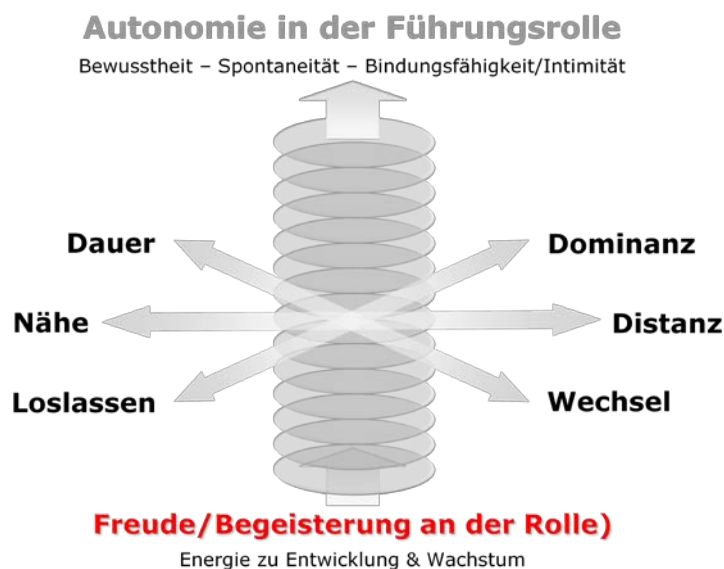
Die 7. Köstlichkeit

Die noch fehlende Köstlichkeit ist die Basis für alle anderen: **die Freude und die Begeisterung an der Führungsrolle** selbst.

Es kommt häufig vor, dass eine Führungskraft in der Rolle das Leuchten in den Augen (wenigstens zeitweise) verliert. Sei es durch eigene Betroffenheit im Rahmen einer Umstrukturierung, durch widersprüchlich vorgelebte Werte, durch Überforderung, durch den nie gelebten Wunsch einer Fachkarriere oder durch das Führungsverhalten des eigenen Chefs. Bei Führungskräften höherer Hierarchieebenen erlebe ich zusätzlich noch eine resignierte Müdigkeit im Umgang mit dauernder „Politik und Intrigen“.

Hier gilt es, den eigenen Auftrag in der Führungsrolle zu überprüfen und mit persönlichem Sinn zu versehen. Und eine Beschäftigung mit der eigenen Motivation ist erforderlich, bevor der Blick auf die Mitarbeiter-Motivation gerichtet wird. Ohne die eigene Freude an der Führungsrolle auf der aktuellen Ebene wird das Aktivieren der Köstlichkeiten eher mechanisch, unangemessen und wenig wirkungsvoll sein.

7 Köstlichkeiten der Führung



Neben einer guten Rollenkompetenz brauchen Führungskräfte aller Hierarchieebenen eine gut entwickelte Persönlichkeit. Gerade Führungskräfte höherer Hierarchien brauchen persönliche Stabilität und Autonomie, um sowohl belastbar, als auch Herr ihrer feinen Sinne im alltäglichen Chaos zu sein. Es gilt, sowohl rollen- als auch situationsangemessen reagieren zu können, ohne alle eigentlich relevanten Informationen zur Verfügung zu haben und ohne Spannungsfelder auflösen zu können.

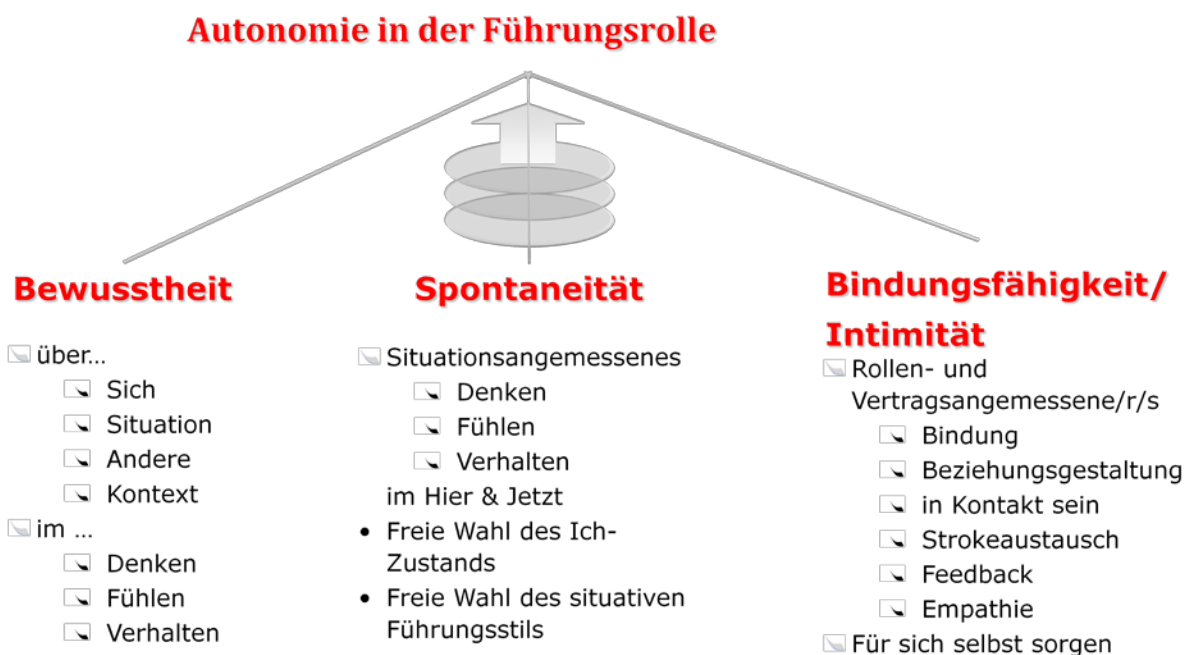
Sich in den sieben Köstlichkeiten weiterzuentwickeln ist hilfreich, um die persönliche Autonomie auszubauen. Es gilt immer wieder, die Komfortzone der vertrauten Zutaten zu verlassen und sich auf ungewohntes oder ungeliebtes Terrain zu

begeben. Mit der Zeit können sich die bisher vernachlässigten Köstlichkeiten in das eigene Verhaltensrepertoire integrieren.

Autonomie

Autonom denken, fühlen und handeln zu können, ist das Ziel jeden menschlichen Wachstums. Unter Autonomie wird hier Selbstgesetzlichkeit verstanden. Nicht im Sinne von autonomer Bewegung, sondern als Fähigkeit, unabhängig und selbständig in Urteil und Entscheidung zu agieren. Es geht um eine selbstbestimmte Verbundenheit mit der Welt.

In der Transaktionsanalyse unterscheiden wir drei Fähigkeiten, die Autonomie ausmachen: Bewusstheit, Spontaneität und Bindungsfähigkeit (Intimität). In der folgenden Abbildung ist deren Anwendung auf die Führungsrolle beschrieben.



Autonomie in der Führungsrolle bedeutet somit:

- sich als Führungskraft auf einer eigenständigen Basis zu bewegen, gut alleine zurecht zu kommen
- sich auf eine gute Art einzubinden und den eigenen Platz im System zu finden
- sich gleichzeitig abgrenzen zu können, und eigenen Regeln zu folgen.

Bewusstheit über sich selbst in den Köstlichkeiten, die Weiterentwicklung und Verfeinerung dieser und somit die Chance des situationsangemessenen Einsatzes fördert die Autonomie von Führungskräften.



SL CONSULT GmbH
SYSTEME • PROZESSE • PERSÖNLICHKEIT

Wir werden nie völlige Autonomie erreichen, trotzdem wird jeder Entwicklungsschritt dazu beitragen, sich ein Mehr an Lebensqualität zu ermöglichen, in der professionellen, organisationalen wie auch privaten Rolle.

Was bedeutet dies für den im Beispiel beschriebenen Bereichsleiter? Nach zähen Verhandlungen mit dem Vorstand beendet er den Kampf und akzeptiert den 10%igen Personalabbau. Es trifft alle seine Bereichsleiter-Kollegen gleichermaßen. Seine Abteilungsleiter (AL) und deren Teams leisten kräftigen Widerstand. Hier bleibt er klar und konsequent und setzt die Personalentscheidungen zügig um. Er steht in ständigem Austausch mit seinem AL's und führt auf deren Wunsch ein Changetreffen alle 14 Tage mit ihnen und alle 8 Wochen mit dem gesamten Bereich durch, wo er für Fragen und einen Dialog zur Verfügung steht. Dieses wird rege für emotionalen und ideenreichen Austausch genutzt. Hier entstand auch die Idee, die Personalentwicklung eng in den Prozess einzubinden. Diese stehen nun für Beratungs- und Umorientierungsgespräche für die ausscheidenden Mitarbeiter zur Verfügung. Was sich die Mitarbeiter allerdings vom Bereichsleiter gewünscht hätten, wäre, dass er sich etwas menschlicher zeigt. Er habe prima für alle gekämpft und habe ein offenes Ohr, aber er sei doch persönlich wenig greifbar. Das zeigt noch einmal, wie schwierig das Ausbalancieren der Köstlichkeiten ist.

Entwicklung von Führungskräften in der Organisation

Neben den zu Beginn dieses Artikels beschriebenen Systemvoraussetzungen zum Gelingen von Führung differenziere ich unterschiedliche Ebenen zur Entwicklung von Führungskräften in einer Organisation. Hier ist die Entwicklung der eigenen Person, um die es bei den sieben Köstlichkeiten ging, nur eine Ebene.

Entwicklung von Führung in der Organisation

Personenlernen → Entwicklung 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

Ausblick

Vielleicht sind Sie ja beim Lesen der sieben Köstlichkeiten fündig geworden, was Ihre zu Beginn reflektierte Führungssituation anging?

Vielleicht haben Sie Interesse bekommen, sich selbst bezogen auf die Ausprägung der sieben Köstlichkeiten zu reflektieren und Sie konnten die eine oder andere Köstlichkeit entdecken, die Sie selten oder (zu) oft nutzen?

Vielleicht haben Sie eine Köstlichkeit gefunden, mit der Sie sich in Zukunft mehr anfreunden möchten?

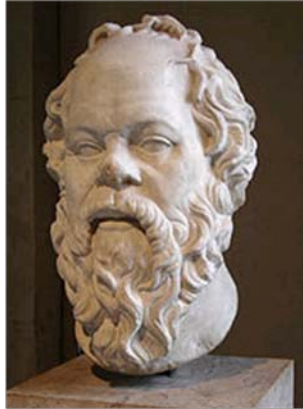
Vielleicht können Sie sich vorstellen, die Führungskräfte, die Sie führen, einmal auf die Nutzung der sieben Köstlichkeiten hin zu beleuchten, um mit ihnen darüber in einen Dialog zu gehen und sie in ihrer Entwicklung zu begleiten?

Ich wünsche Ihnen hierbei eine interessante und bereichernde Reflexion sowie viel Freude an der eigenen Weiter-Entwicklung.



SL CONSULT GmbH
SYSTEME • PROZESSE • PERSÖNLICHKEIT

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



Sokrates, 469-399 v. Chr.

Literatur

Balling, R. (2007): Leadership-Raute, unveröffentlichte Seminarunterlage

Balling, R. (2014): Thesen zum Führen von Führungskräften (veröffentlicht in diesem Newsletter)

Lohkamp, L. (2009): Wer nicht führt, fliegt – Die 7 Köstlichkeiten der Führung.
Fachartikel auf der website: www.sl-consult.de

Neuberger, O. (1990): Führen und geführt werden. Enke Verlag, Stuttgart

Riemann, F. (2009): Grundformen der Angst. 39. Auflage, reinhardt Verlag München

Sprenger, R. (2008): managermagazin, 08/2008