Der Leistungsträger-Blog

Blogparade 2011

Führung 2020

Herausforderungen & Lösungsansätze

Kurzprofil Gudrun Happich

Gudrun Happich ist Executive Coach und Inhaberin von Galileo . Institut für Human Excellence. Sie coacht nicht „auch", sondern ausschließlich – und zwar Leistungsträger an der Spitze und auf dem Weg zur Spitze.

Als Diplom-Biologin zunächst selbst 12 Jahre Führungskraft in drei Wirtschaftsunternehmen (u. a. als Mitglied der Geschäftsleitung), absolvierte sie anschließend drei systemische Ausbildungen. Seit 1994 arbeitet Gudrun Happich als Coach und schöpft aus den Erfahrungen von ca. 15.000 Coachingstunden; weit mehr als 800 Leistungsträger hat sie mittlerweile gecoacht. Als eine der ersten Beraterinnen wurde sie nach dem weltweit höchsten Qualitätsstandard für Coaches von der International Coach Federation (ICF) zum „Master Certified Coach" (MCC) zertifiziert.

Das Besondere an Gudrun Happichs Methode: Neben klassischen Coachingtechniken nutzt sie die von ihr entwickelte bioSystemik® – das Lernen von der Natur für Organisationen.

Sie ist Autorin des Ratgebers „Ärmel hoch! Die 20 schwierigsten Führungsthemen und wie Top-Führungskräfte sie anpacken" (Orell Füssli 2011).

Kontakt:

Galileo . Institut für Human Excellence
Gudrun Happich

M info@galileo-institut.de
W www.galileo-institut.de
B www.leistungstraeger-blog.de

Dürener Strasse 225
50931 Köln (Lindenthal)

T 0221 - 800 529 60
F 0221 - 800 529 61

Die Beiträge dieses E-Books entstanden im Rahmen der Blogparade „Führung 2020 – Herausforderungen & Lösungsansätze" vom 16.01. bis 16.02.2011 auf meinem Leistungsträger-Blog.

Ein herzliches Dankeschön geht an alle Teilnehmer, die ihre Gedanken und Ideen beigetragen haben!

Allen Lesern wünsche ich viel Vergnügen bei der Lektüre.

Gudrun Happich

Impressum

© März 2011. Die Rechte und die inhaltliche Verantwortung für die einzelnen Beiträge liegen bei den Autoren. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der Autoren nicht gestattet. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Herausgeberin und die Autoren übernehmen keine Haftung für Folgen, die auf irgendeine Art aus der Benutzung der hier vorliegenden Informationen entstehen, insbesondere nicht für die Verletzung von Patentrechten und anderer Rechte Dritter, die daraus resultieren können. Ebenso übernehmen die Herausgeberin und die Autoren keine Gewähr dafür, dass die beschriebenen Verfahren usw. frei von Schutzrechten Dritter sind. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Bildmaterial (sofern nicht anders vermerkt):
iStockphoto.com, 123rf.com, dreamstime.com

Gestalterische & technische Umsetzung:
Julia Graff, Design & Produktion, Stuttgart nach einer Gestaltungsvorlage von Roger Rappich, Plan Orange

© GALILEO® Gudrun Happich · Dürener Strasse 225 · 50931 Köln (Lindenthal) · www.galileo-institut.de · Februar 2011

Inhalt

Editorial 4

Umfrage I: Herausforderungen im Führungsalltag 5

Warum Führungskräfte Achtsamkeit bei ihrer Arbeit brauchen
Roland Kopp-Wichmann, Psychologe und Coach 8

Nachhaltige Ziele
Thomas A. C. Gernbauer, Kiening Metaconsulting 13

Führen ohne Führung?
Dr. Constantin Sander, Führungskräfte-Coach und Trainer 14

Modernes Management – „Klar sein mit Herz“
Olaf Karwisch, Coach & Interim-Manager 17

Evocative Leadership – Führung für das 21. Jahrhundert
Dr. Michael Paula, Berater, Trainer und Coach 21

Über Perfektionismus als Wert der Führungskultur
Dr. Wolfgang Griepentrog, PR- und Managementberater 28

Führung im Jahr 2020 – Vier Visionen
Markus Väth, Business Coach und Experte für Strukturellen Burnout in Unternehmen 31

Projektmanagement: Weg zu einer neuen Unternehmenskultur
Gerd Nordmann, KAYENTA Training und Beratung 33

Gesundes Führen erhöht Leistungskraft
Beatrice Legien-Flandergan, Coach & Beraterin 34

Führung 2020 – noch ein schneller Beitrag zur Blogparade – von unten
Monika E. König, Lernspielwiese 36

Kommentare zur Blogparade 38

Umfrage II: Erwartungen, Visionen und Wünsche für den Führungsalltag 40

© GALILEO Gudrun Happich · Dürener Strasse 225 · 50931 Köln (Lindenthal) · www.galileo-institut.de · Februar 2011

Liebe Leserin, lieber Leser,

was Leistungsträger in den Unternehmen und Führungskräfte mit Personalverantwortung wirklich bewegt – damit bin ich bei meinen Coachings täglich konfrontiert. Mir scheint, dass das Thema „Führung“ gerade jetzt, wo wir noch die Nachwirkungen der Krise spüren und es zugleich wirtschaftlich wieder nach oben geht, mehr denn je aktuell ist. Wie können Unternehmen die wirklich guten Leistungsträger fördern und halten? Was bedeutet Führung überhaupt heutzutage und in Zukunft? Welchen Herausforderungen müssen wir uns stellen?

Um zu diesen spannenden Fragen neue Impulse und Ideen zu bekommen, habe ich auf meinem Leistungsträger-Blog vom 16. Januar bis 16. Februar 2011 eine Blogparade unter dem Titel **„Führung 2020 – Herausforderungen & Lösungsansätze“** veranstaltet.

Die Blogparade wurde durch zwei Umfragen eingerahmt, mit denen ich zum einen mehr über die **aktuellen Herausforderungen des Führungsalltags** erfahren wollte und zum anderen nach Ihren **Erwartungen, Visionen und Wünschen zum Thema Führung** fragte.

Die Ergebnisse dieser beiden Umfragen habe ich ebenfalls in dieses E-Book aufgenommen. Sie finden Sie auf den Seiten 5 und 40.

Insgesamt **10 Autorinnen und Autoren** sind meinem Aufruf zur Teilnahme an der Blogparade gefolgt und haben eigene Artikel dazu beigesteuert. Die Kurzprofile der Autoren finden Sie direkt bei den entsprechenden Beiträgen- Einige Kommentare, die direkt auf meinem Blog veröffentlicht wurden, stelle ich Ihnen hier ebenfalls zur Verfügung.

Über die gute Resonanz auf meinen Aufruf habe ich mich sehr gefreut, zumal viele der Beiträge meine eigene Einschätzung im Wesentlichen bestätigen: Um den Herausforderungen der nächsten Jahre zu begegnen, brauchen wir eine andere Führungskultur. Eine, die mehr von Vertrauen als von Kontrolle geprägt ist und den einzelnen Führungskräften ausreichende Gestaltungsmöglichkeiten bietet. Wo ein leistungsbereiter Mitarbeiter nicht bis an die Grenzen seiner Belastbarkeit und oft darüber hinaus beansprucht wird, sondern auch Raum bleibt für den notwendigen Ausgleich, damit die Leistungsfähigkeit auf Dauer erhalten bleibt oder sogar gesteigert werden kann.

Sie finden in diesem E-Book unterschiedliche Ansätze und Ideen – von der Förderung der eigenen Achtsamkeit bis hin zu Visionen des eigenen Führungsalltags. Lassen Sie sich inspirieren, hinterfragen Sie unsere Thesen, diskutieren Sie mit mir und den anderen Autoren und Autorinnen – und finden Sie vor allem Ihre eigene Haltung.

Viel Freude bei der Lektüre wünscht Ihre

G. Happich

Gudrun Happich

© GALILEO® Gudrun Happich · Dürener Strasse 225 · 50931 Köln (Lindenthal) · www.galileo-institut.de · Februar 2011

© GALILEO® Gudrun Happich · Dürener Strasse 225 · 50931 Köln (Lindenthal) · www.galileo-institut.de · Februar 2011

Auswertung der Umfrage zu Herausforderungen im Führungsalltag

Anfang Dezember startete ich hier auf dem Blog eine Umfrage unter Führungskräften mit Personalverantwortung. Ich wollte wissen, mit welchen Herausforderungen sich Führungskräfte aktuell konfrontiert sehen. Denn mich bewegt ja ständig die Frage, wie ich meine Klienten noch besser „abholen“ und damit unterstützen kann.

Tatsächlich hat die Umfrage für mich interessante Ergebnisse erzielt.

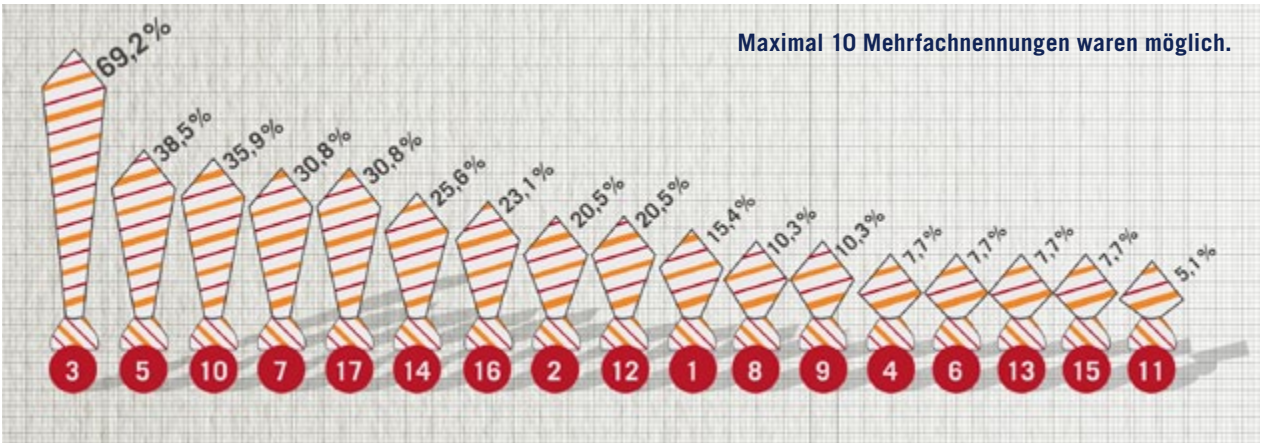
Zunächst die Fakten:
Insgesamt haben im Zeitraum vom 7.12.2010 bis 9.01.2011 39 Menschen teilgenommen. Insofern ist die Aussagekraft natürlich einerseits begrenzt, auch wenn diese Teilnehmerzahl für meinen noch recht jungen Blog schon recht ordentlich ist. Andererseits glaube ich durchaus, dass die Zahlen zumindest einen gewissen Trend erkennen lassen, der natürlich durch weitere Umfragen in den nächsten Jahren noch gestützt werden muss.

Die Ausgangsfrage lautete: Was ist für Sie in Ihrem Führungsalltag aktuell die größte Herausforderung?

Aus insgesamt 17 vorgegebenen Antworten konnten die Teilnehmer bis zu 10 Antworten ankreuzen:

1. Ich will eine gute Performance bringen, befürchte aber, den Erwartungen der anderen nicht gerecht zu werden.
2. Ich wirke nach außen souverän, aber es fällt mir oft schwer, kühlen Kopf zu bewahren.
3. Ich will meine Mitarbeiter zum „Mitdenken“ statt „Abarbeiten“ bewegen.
4. Ich muss immer schneller entscheiden, ohne die Folgen absehen zu können.
5. Ich denke manchmal, dass keiner sieht, wie viel ich tatsächlich leiste – etwas mehr Wertschätzung wäre schön.
6. Ich fühle mich unsicher bis orientierungslos in der neuen Rolle oder Position.
7. Ich kann mit niemandem offen über meine „wirklichen“ Themen sprechen.
8. Ich muss ständig für alle erreichbar sein und möglichst immer sofort reagieren – das überfordert mich zunehmend.
9. Der Konkurrenzkampf untereinander wird immer schlimmer.
10. Ich verbringe zu viel Zeit mit administrativen Aufgaben.
11. Die Sandwichposition zwischen Chef und Team macht mir ziemlichen Druck.
12. Ich habe viel zu wenig Gestaltungsspielraum und fühle mich oft „ausgebremst“.
13. Ich habe zu wenig Einfluss im Unternehmen, weil ich mich nicht gut genug durchsetzen kann.
14. Ich möchte was bewegen, aber habe das Gefühl, dass ich „am ausgestreckten Arm verhungere“.
15. Ich kenne die politischen Spielregeln im oberen Management nicht ausreichend und mache deshalb Fehler.
16. Mir fehlt die Perspektive: Ich funktioniere nur noch, aber der Spaß fehlt.
17. Ich setze einfach zu wenig Grenzen – ich sage zu selten „Nein!“

Hier die Verteilung der Antworten in der Übersicht:



Wer hätte das gedacht?

Die meisten Stimmen bekam die Aussage „Ich will meine Mitarbeiter zum „Mitdenken“ statt „Abarbeiten“ bewegen“ - insgesamt 69,2 %! Weit abgeschlagen folgen auf dem zweiten und dritten Platz dicht hintereinander „Ich denke manchmal, dass keiner sieht, wie viel ich tatsächlich leiste – etwas mehr Wertschätzung wäre schön“ mit 38,5 % und „Ich verbringe zu viel Zeit mit administrativen Aufgaben“ mit 35,9 %. Gleich häufig genannt wurden mit jeweils 30,8 % die Aussagen „Ich kann mit niemandem offen über meine ‚wirklichen‘ Themen sprechen“ und „Ich setze einfach zu wenig Grenzen – ich sage zu selten ‚Nein!‘“

Das war es also, was zum Ende des Jahres von Führungskräften mit Personalverantwortung als Hauptbelastungen empfunden wurde. Etwas zugespitzt könnte ich das übersetzen mit: „Ich möchte andere dazu bewegen, mitzudenken und ich will meinen Job gut machen, aber mein Umfeld – die anderen – bremsen mich dabei. Und die Gegenleistung – die Anerkennung für den hohen Einsatz also – stimmt nicht.“

Umdenken ist erforderlich

Wenn die hauptsächliche Herausforderung tatsächlich darin besteht, die Mitarbeiter zum Mitdenken zu bewegen, könnte das natürlich darin resultieren, dass man die Aufgaben, die eigentlich von anderen übernommen werden könnten, aus lauter Verzweiflung selbst übernimmt. Und schon ist der Anteil der administrativen Tätigkeiten viel zu hoch – und der entsprechende Arbeitsanteil erhöht sich auf ein ungesundes Maß. Darüber hinaus weiß ich von immer mehr Leistungsträgern in Unternehmen, dass die „Absicherungstendenz“ deutlich zunimmt. Je größer das Unternehmen, so scheint mir, um so häufiger passiert es, dass niemand die notwendige Entscheidung treffen und Verantwortung übernehmen möchte. Anscheinend passiert es immer öfter, dass man sich mit immer mehr Dokumenten und Schriftstücken „abzusichern“ versucht, es gilt immer weniger das „abgesprochene Wort“, sondern zunehmend mehr die „definierte Prozessablauffolge“. Dass das schwerwiegende Folgen für die Innovationsnotwendigkeit und Wettbewerbsfähigkeit in der deutschen Wirtschaft hat, muss ich wohl nicht näher erläutern. Und dass es meiner Ansicht nach notwendig ist, eine „Vertrauenskultur“ in den Unternehmen zu etablieren, habe ich ja kürzlich auch hier gebloggt.

Ich finde die Aussagen in meiner Umfrage jedenfalls von der Tendenz her sehr interessant, weil sie meiner Meinung nach zum einen zeigen, dass die Führungskräfte mit Personalverantwortung deutlich andere Themen als ihre Herausforderungen benennen, als die Medien aktuell darstellen: Die ständige Erreichbarkeit beispielsweise wird gar nicht unbedingt als Problem empfunden. Im Vordergrund steht vielmehr die Frage, wie man mit der aktuellen Arbeitsflut und unproduktiven Mitarbeitern umgehen kann. Und auch der Wunsch nach mehr Anerkennung und Wertschätzung für die hohe Leistungsbereitschaft scheint ein Thema zu sein, das bisher eher selten angesprochen wurde.

Natürlich bin ich mir darüber im Klaren, dass die Zahlen mit Vorsicht zu genießen sind, weil 39 Teilnehmer noch keine definitiven Aussagen zulassen. Dennoch denke ich, dass meine Interpretation durchaus zulässig ist, weil sie sich auch in weiten Teilen mit den Themen deckt, die ich in den Gesprächen mit meinen Klienten erlebe.

Dass sich die saisonale Ruhezeit zwischen Weihnachten und Neujahr ebenfalls auf die Ergebnisse ausgewirkt hat, war übrigens eine zusätzliche spannende Beobachtung, auf die ich dann morgen noch weiter eingehen werde.

Spiegelt das Ergebnis Ihre Erwartungen wider oder hatten Sie vielleicht ganz andere Zahlen erwartet? Ich bin sehr gespannt auf Ihre Einschätzungen.

© GALILEO® Gudrun Happich · Dürener Strasse 225 · 50931 Köln (Lindenthal) · www.galileo-institut.de · Februar 2011

Auswertung der Umfrage zu Herausforderungen im Führungsalltag

Gestern habe ich ja bereits die Ergebnisse der Umfrage gepostet und meine Interpretation dazu geliefert. Während der Feiertage habe ich mir immer mal wieder die Zeit genommen zu beobachten, was sich bei der Umfrage tat – und das fand ich so spannend, dass ich es Ihnen hier auch beschreiben möchte:

So wurden nach Weihnachten interessanterweise ganz andere Themen angekreuzt. Zwar blieb es dabei, dass die Antwort „Ich will meine Mitarbeiter zum „Mitdenken“ statt „Abarbeiten“ bewegen“ insgesamt auf Platz 1 der Umfrage blieb, aber es wurde nicht mehr angekreuzt. Stattdessen rückten nun folgende Themen in den Vordergrund:

1. Ich kann mit niemandem offen über meine „wirklichen“ Themen sprechen.
2. Ich habe viel zu wenig Gestaltungsspielraum und fühle mich oft „ausgebremst“.
3. Mir fehlt die Perspektive: Ich funktioniere nur noch, aber der Spaß fehlt.
4. Ich will eine gute Performance bringen, befürchte aber, den Erwartungen der anderen nicht gerecht zu werden.
5. Ich wirke nach außen souverän, aber es fällt mir oft schwer, kühlen Kopf zu bewahren
6. Ich denke manchmal, dass keiner sieht, wie viel ich tatsächlich leiste – etwas mehr Wertschätzung wäre schön
7. Ich möchte was bewegen, aber habe das Gefühl am „ausgestreckten Arm zu verhungern“

Dadurch verschob sich das Ergebnis der Umfrage noch einmal deutlich. Vielleicht lehne ich mich da etwas weit aus dem Fenster, aber ich vermute, dass durch die mehr oder weniger „erzwungene“ Ruhephase plötzlich die Themen mehr ins Bewusstsein rückten, die vorher durch die aktuelle Situation und den immensen Druck gar nicht spürbar waren. Bei den o.g. Themen geht es jetzt wesentlich stärker um emotionale Herausforderungen. Das Funktionierenmüssen tritt gegenüber der Zeit vor Weihnachten in den Hintergrund, und es kommen jetzt etwas mehr die „Themen hinter den Themen“ zum Vorschein: die wahren Bedürfnisse der Leistungsträger.

Ich glaube, dass man diese Beobachtung durchaus als kleinen Hinweis darauf verstehen könnte, dass viele Leistungsträger mit Personalverantwortung spüren: „Irgendetwas passt einfach nicht zusammen“. Die scheinbaren Erwartungen der Außenwelt und die der Innenwelt scheinen irgendwie nicht deckungsgleich. Vielleicht fragen ja auch Sie sich, ob es einen wirkungsvollen Hebel gibt, bei dem Sie ansetzen können, um für diese Herausforderungen eine Lösung zu finden. Wie kann der Spagat gelingen zwischen „Funktionieren und eine professionelle Rolle in der Arbeitswelt ausfüllen“ und „Wie geht es mir als Mensch, der auch Gefühle und Bedürfnisse hat, zu denen eben auch Leidenschaft und Unsicherheit gehören?“

Eine Lösung für innere Widersprüche?

Lassen sich diese scheinbaren Widersprüche denn überhaupt vereinen? Ich kenne genügend Leistungsträger, die mittlerweile annehmen, dass die „Lösung“ für dieses Dilemma darin besteht, sich damit abzufinden, nach dem Motto „Das Leben ist nun mal kein Wunschkonzert“.

Aber ist das wirklich so? Meiner Ansicht nach ist das Gegenteil der Fall: Wir **müssen** diese scheinbaren Widersprüche auflösen und integrieren, wenn wir auf Dauer erfolgreich sein wollen. Und das meine ich nicht nur im subjektiven Sinne, bezogen auf die individuellen Bedürfnisse, sondern auch im Hinblick auf die wirtschaftliche Situation der Unternehmen. Stichworte: Demografische Entwicklung, Wettbewerbsfähigkeit, Fachkräftemangel, Nachhaltigkeit, etc.

Darin sehe ich eine meiner wesentlichen Aufgaben, weil ich genau diese Themen selbst durchlebt habe in meinen 12 Jahren als Führungskraft. Auch als Unternehmerin stehe ich immer wieder vor ähnlichen Herausforderungen und suche permanent nach gangbaren und für alle Beteiligten erfolgreichen Lösungen – für mich und natürlich auch für meine Kunden und Klienten.

Weil ich nämlich zutiefst davon überzeugt bin, dass es möglich ist, diese Balance individuell und im Endeffekt für das ganze Unternehmen zu finden.

In der nächsten Woche beschäftige ich mich weiter mit der Frage, wie eine andere Führungs- und Leistungskultur möglich sein kann. Ich arbeite gerade an einer Fortführung dieser ersten Umfrage und werde Ihnen die Möglichkeit geben, sich noch aktiver als bisher an der Diskussion zu beteiligen – lassen Sie sich überraschen!

© GALILEO® Gudrun Happich · Dürener Strasse 225 · 50931 Köln (Lindenthal) · www.galileo-institut.de · Februar 2011

© GALILEO® Gudrun Happich · Dürener Strasse 225 · 50931 Köln (Lindenthal) · www.galileo-institut.de · Februar 2011

Roland Kopp-Wichmann, Psychologe und Coach

Warum Führungskräfte Achtsamkeit bei ihrer Arbeit brauchen.

Führungskräfte sind in einer Sandwichposition. Auf der einen Seite tragen sie Verantwortung für positive Ergebnisse. Auf der anderen Seite erreichen sie diese Ergebnisse nur mit Hilfe anderer Menschen. Kollegen, Mitarbeitern, Vorgesetzten, Kunden. Mit jedem müssen sie einen konstruktiven Dialog führen und eine Umgebung kreieren, in der vor allem ihre Mitarbeiter motiviert und zielorientiert arbeiten.
Diese Aufgabe ist an sich schon ziemlich komplex, erfordert in jedem Moment eine neue Einschätzung, ein aktives Handeln, eine richtige Entscheidung. Für all das bleibt immer weniger Zeit in einer globalen Wirtschaft, in der Geschwindigkeit in Internet-Sekunden gemessen wird.

Die Folge dieser Beschleunigung: zunehmender Stress.

Mehr Arbeit durch Verkürzung von Produktzyklen, immer häufigere Umstrukturierungen, mehr Leistungs- und Erfolgsdruck durch mehr Konkurrenz weltweit, immer höhere Erwartungen, ständige Veränderungen, Konflikte und Krisen in unterschiedlichen Bereichen.

Wie sehen die Anforderungen an Führungskräfte im Jahr 2020 aus?

Die oben skizzierte Entwicklung wird auch in den kommenden Jahren nicht abnehmen. Druck und Stress werden also bleiben. Dass immer mehr Menschen dem jetzt schon nicht gewachsen sind, zeigen jüngste Titelgeschichten führender Magazine wie FOCUS, STERN oder SPIEGEL.

„Und die Führungskraft der Zukunft wird sich vom Vorgesetzten zum Coach, vom Moderator zum Motivator, vom Kontrolleur zum Animateur wandeln müssen, die die Mitarbeiter durch seine eigene Person motivieren kann und für Betriebsklima und Stimmungslage im Unternehmen verantwortlich ist.
Eine seiner wesentlichen Aufgabe wird es sein, die Arbeitsfreude der Mitarbeiter zu fördern oder ihnen zumindest den Spaß an der Arbeit nicht zu verderben. Die Führungskraft von morgen muss der

Kurzprofil Roland Kopp-Wichmann

Seit vielen Jahren arbeite ich als

- Führungskräftetrainer und Leiter von Persönlichkeitsseminaren.
  Dazu mehr auf meiner Website:
  www.seminare4you.de
- Psychotherapeut für Einzelne und Paare.
  Dazu mehr auf meinen Websites:
  www.therapie4you.de und
  www.paartherapie4you.de

Zur Abwechslung von der intensiven Arbeit mit Menschen schreibe ich gern. Am meisten in drei Blogs:

- Der Persönlichkeits-Blog
- Frauen-wollen-erwachsene-Männer
- Jetzt-längerleben.de

hochmotivierteste Mitarbeiter sein, der sich und andere inspirieren kann. Die Motivations- und Begeisterungsfähigkeit wird zu einer sozialen Führungskompetenz von höchster Priorität."
(aus „Deutschland 2020: wie wir morgen leben – Prognosen der Wissenschaft von Horst W. Opaschowski" S. 131)

Prof. Günter H. Schust meint dazu:

„Führen ist eine **Dienstleistung,** um andere Menschen erfolgreich zu machen. Dieser Prozess setzt sich aus fünf Bausteinen zusammen:

- Offen und transparent kommunizieren
- Aktivitäten planen und Ziele vereinbaren
- Kontrollieren, bewerten und Feedback geben
- Entscheiden, realisieren und Alternativen finden
- Motivieren zum Verbessern, Optimieren und Innovieren.

Wer diesen Grundsätzen folgt, kann den Konsequenzen des **Wertewandels** und einer **veränderten Anspruchshaltung** der Mitarbeiter gerecht werden: … Fest steht, **dass der Führungsanspruch nicht mehr durch Hierarchie und Machtstrukturen aufrecht erhalten werden kann.**"

„Führung bedeutet sehr viel mehr: Die Führungskraft des 21. Jahrhunderts **muss Mitarbeitern die Kosten-/Nutzen-Relation ihrer Arbeit, ihrer Position und deren Ergebnisse für den Nutzer (Stakeholder) vermitteln.** Sie an Zielfindung und Entscheidungsprozessen beteiligen, ihnen in schwierigen Situationen helfen und die Arbeit im Team unterstützen."
(Quelle: www.business-wissen.de)

Wie können Führungskräfte diesen neuen Aufgaben gerecht werden?

Viele versuchen heute, den erlebten Stress abzubauen. Oft in Form von extensiv betriebenem Sport wie Joggen, Mountainbiken, Tennis — Hauptsache auspowern. Doch damit baut man im besten Fall den entstandenen Stress nur ab.
Besser ist es, dafür zu sorgen, dass Stress möglichst erst gar nicht entsteht.
Doch wer wirklich etwas an seinem inneren Stress verändern will, muss seine automatischen Routinen im Denken, Fühlen und Handeln erkennen. Das ist nicht über den rationalen Verstand — mit dem wir meist im Alltagsbewusstsein sind — zu erreichen.

Dazu braucht es Achtsamkeit.

Achtsamkeit ist in erster Linie ein Bewusstseinszustand, bei dem die Aufmerksamkeit nach innen gerichtet ist. Sie ist passiv, hellwach, offen, neugierig und untersucht das zu beobachten. Im Gegensatz **funktionieren wir im Alltagsbewusstsein routinemäßig,** suchen nach Bestätigung für unsere Ansichten und mentalen Modelle. Sind wenig offen für Neues und reflektieren nicht unser Tun.
Achtsamkeit ist somit ein Weg, aus den **„Alltagstrancen"**, also jenen unbewussten, gewohnheitsmäßigen und automatischen Mustern auszusteigen. Diese Alltagstrancen sind gewohnheitsmäßige Reaktionen auf Situationen oder Menschen, mit denen wir oft richtig liegen – die uns aber auch allzu oft zu Fehleinschätzungen und unangemessenen Verhaltensweisen verleiten.

Drei Beispiele:

- Ein Mitarbeiter kommt wiederholt zu spät. Sie ärgern sich und sprechen ihn nicht auf sein Verhalten an. Oder Sie ärgern sich und halten ihm beim nächsten Mal im Beisein von anderen eine Standpauke.
- Sie sind arbeitsmäßig überlastet und delegieren eine Aufgabe. Als der Mitarbeiter eine Rückfrage hat, übernehmen Sie die Arbeit wieder selbst.
- Ihr Vorgesetzter kritisiert Sie wegen einer Sache berechtigt. Sie versuchen, sich zu rechtfertigen, schieben Sachzwänge vor und meiden den Kontakt mit Ihrem Chef. Oder in der Folgezeit überprüfen Sie jeden Vorgang dreimal und kommen abends später aus dem Büro.

Achtsamkeit kann Ihnen helfen, den Zusammenhang zwischen dem, was im Außen passiert – und Ihrer Reaktion im Verhalten noch einmal zu reflektieren: *Worum geht es? Ist Ihre Reaktion angemessen? Wie würde ein Kollege von Ihnen sich daraufhin verhalten?*

Hier eine kurze Anleitung:

Achtsamkeit lernen ist leicht. Sie können es überall tun. Zuhause, im Büro, in der U-Bahn. Aber besser nicht beim Autofahren oder anderen Tätigkeiten, die Ihre äußere Aufmerksamkeit erforderlich machen.
Sie setzen oder legen sich hin und schließen die Augen. Das Schließen der Augen hilft Ihnen, Ihre Aufmerksamkeit nach innen zu richten. Danach richten Sie Ihre Aufmerksamkeit:

© GALILEO® Gudrun Happich · Dürener Strasse 225 · 50931 Köln (Lindenthal) · www.galileo-institut.de · Februar 2011

- **Auf Ihren Körper.** Was können Sie von ihm spüren? Sie brauchen keinen kompletten Bodyscan zu machen. Es genügt, einfach zu bemerken, was Ihnen Ihr Körper meldet, welche Stellen des Körpers in Ihr Bewusstsein treten.
- **Auf Ihre Gefühle.** Nehmen Sie wahr, in welcher Stimmung Sie gerade sind. Wie fühlen Sie sich gerade. Lassen Sie sich Zeit, das zu spüren. Nicht die Antwort ist wichtig, sondern das Fühlen. (Übrigens: „Ich fühle mich gut" ist eine Bewertung, kein Gefühl.)
- **Auf Ihre Gedanken.** Das ist der wichtigste, für manche der schwierigste Teil. Denken Sie nicht, sondern seien Sie der Zeuge Ihrer Gedanken. Beobachten, wie dauernd Gedanken kommen, und bemerken Sie sie einfach – und lassen Sie sie wieder gehen.

Hier eine gesprochene Anleitung, falls Sie das bevorzugen:

Zum Start des Videos bitte auf die Pfeiltaste klicken.

Positive Auswirkungen von Achtsamkeit.

Führungskräfte können von einem regelmäßigen Anwenden von Achtsamkeit in verschiedener Weise profitieren:

- **Bessere Selbstregulationsfähigkeit durch Selbstkenntnis**
  Durch das genaue Beobachten Ihrer inneren Vorgänge können Sie mit der Zeit Zusammenhänge zwischen äußeren Ereignissen (belastenden Situationen) und Ihrem eigenen Verhalten erkennen. Sie lernen Ihre automatischen Reaktionen besser kennen, können diese reflektieren und dadurch erst verändern.
  (Beispiel: Was passiert bei Ihnen, wenn Sie in einen Stau geraten, wenn Sie kritisiert werden, wenn Sie unter Zeitdruck geraten, wenn ein Mitarbeiter etwas nicht gleich versteht, wenn Ihr Chef zur Tür reinkommt…)

- **Mehr Empathie und Verstehen anderer Menschen.**
  Sich in andere Menschen einfühlen zu können, ist eine wesentliche Voraussetzung, um mit Menschen besser umgehen zu können. Wer immer nur das eigene Erleben als Maßstab nimmt, läuft Gefahr, im Denken starr zu werden – und es gar nicht zu bemerken.
  Achtsamkeit hilft, sich in andere hineinzuversetzen und dabei auch zu entdecken, dass wir in vielem anderen Menschen ähnlich sind, also auch verbunden sind – wenn wir nicht in unseren Rollen verhaftet bleiben.
  Dadurch wird auch die Fähigkeit zur „bifokalen Wahrnehmung" verfeinert, indem Führungskräfte lernen, das Erleben eines Anderen (Chef, Kollege, Mitarbeiter, Kunde) zugleich im Blick zu halten.

- **Vertieft die Einsicht in größere Zusammenhänge.**
  Reaktionen aus dem inneren Autopiloten verleiten dazu, gewohnten Reaktionen den Vorrang zu geben – und gleichzeitig von der Richtigkeit oder Unausweichlichkeit überzeugt zu sein.
  Achtsamkeit kann helfen, lückenhafte Wahrnehmung, oberflächliche Interpretationen zu bemerken und zu korrigieren.
  Eigene Theorien und Modelle werden zunehmend als solche erkannt und dadurch weniger für „wahr" gehalten. Führungskräfte sind dann auch weniger an sie gebunden und können offener für die Interpretationen und Konstruktionen von Wirklichkeit anderer Menschen werden.
  Sie verstehen dann zunehmend, dass „Bedeutung" nicht per se existiert sondern immer kontextabhängig ist, also durch unsere Interessen und Motive bestimmt wird.

- **Hilft eigene Reaktionen zu verlangsamen.**
  Oft treffen wir falsche Entscheidungen, weil wir nicht alle Aspekte beachten – und schieben die Schuld dann auf den äußeren Zeitdruck. Wer seinen „Aufmerksamkeitsscheinwerfer" immer genauer auf seine automatisch ablaufenden inneren Prozesse zu lenken vermag, kann anfangen, Situationen zu entschleunigen, indem man sich erlaubt, Handlungen aufzuschieben, ein überhastetes Eingreifen von sich und anderen zu stoppen. Sie können innehalten, um Dinge genauer wahrzunehmen und erst einmal darüber zu reflektieren.
  So zeigt sich, dass die Anzeichen für große Katastrophen (Finanzkrise, Tschernobyl) schon eine ganze Weile vorher wahrnehmbar waren — jedoch nicht beachtet oder falsch interpretiert wurden.

- **Eine differenziertere Sicht des eigenen „Ichs".**
  Viele Menschen sind mit ihren Gedanken oder Gefühlen zu sehr identifiziert. Sie geraten beispielsweise in Wut, und sind dann so mit diesem Gefühl identifiziert, dass es ihre Wahrnehmung

© GALILEO® Gudrun Happich · Dürener Strasse 225 · 50931 Köln (Lindenthal) · www.galileo-institut.de · Februar 2011

und Handeln trübt, wie in diesem jüngsten schrecklichen Fall. Natürlich war hier nicht der Stress „schuld“, sondern jemand wurde von seinen Gefühlen so überflutet, dass er nicht mehr klar denken konnte.
Sie lernen, negative Ereignisse oder unangenehme Gefühle eher als vorübergehende Ereignisse – was sie ja auch sind – denn als andauernde Realitäten zu sehen, über die man ewig grübeln müsste.
Ihre Persönlichkeit wurde stark durch Lernprozesse mittels Erfahrungen während der ersten zehn Lebensjahre geprägt. Deswegen enthält Ihr Gehirn ein Modell dessen, wie Sie die Welt früher erfahren haben. Ihre Interpretationen heutiger Ereignisse sind zum Teil Spuren dieses Modells.
Achtsamkeit führt dazu, dass Sie lernen, Ihre Gefühle wahrzunehmen aber mit ein bisschen Distanz, so dass Sie sie spüren und zu sich oder anderen kommunizieren können. Aber nicht ausagieren müssen, weil die Wut Sie völlig beherrscht.

- **Integration von verschiedenen Persönlichkeitsanteilen**
  Die eigene Psyche kann auch verstanden werden als eine Ansammlung von unterschiedlichen Teilen, die mit- oder gegeneinander arbeiten. Achtsamkeit kann helfen, aus der Sicht des Ichs, des inneren Beobachters, einen neutralen Blick auf die verschiedenen Anteile zu richten.
  Perfektionisten beispielsweise haben einen starken Teil, den „inneren Kritiker“, in sich. Dieser Teil kann immer nur kritisieren, egal wie gut man etwas gemacht hat. Der „innere Kritiker“ will eigentlich etwas Gutes, nämlich Sie vor Fehlern bewahren, doch tut er das mit den Scheuklappen des Fehlersuchens. Achtsamkeit ermöglicht es, sich von solchen Anteilen der eigenen Persönlichkeit zu distanzieren (los wird man sie nicht) und sie stattdessen als nützliche Berater zu betrachten. Beratern kann man für ihren Beitrag danken – und sich einem anderen Teil in sich zuwenden. (Wie man mit seinem inneren Kritiker umgehen kann, beschreibe ich hier.)

- **Größere Bewusstheit für narzisstische Themen.**
  Viele Führungskräfte sind auch aufgrund ihres narzisstischen Potenzials in ihre Position gekommen. Dabei helfen Eigenschaften wie starkes Charisma und Machtstreben, Verleugnung eigener Grenzen, und ein starkes Geltungsbedürfnis. Aber Narzissten haben auch Schattenseiten wie z. B. eine große Empfindlichkeit für Kränkungen, der Verlust für Maßstäbe, die Schwierigkeit, sich zu entschuldigen, ein geringes Verantwortungsbewusstsein oder das Fehlen von berechtigten Schuldgefühlen. Hier ein Beispiel …

  Achtsamkeit kann helfen, den Blick auf eigene narzisstischen Themen zu richten. Mit der Zeit werden dann wiederkehrende Reaktionsmuster als „Zustände“ bzw. wechselnde Identifizierungen mit Persönlichkeitsanteilen erkannt. („Jetzt fühlt sich mein kränkbarer Teil enorm getroffen.“) Dies in einem Zustand, wo man nicht mit der Kränkung identifiziert ist, wahrnehmen zu können, ist enorm hilfreich. Auch die vielleicht resultierenden Rache- oder Abwertungsimpulse in sich beobachten zu können, anstatt sie ungefiltert ausleben zu müssen, erleichtert das Zusammenleben und ist ein Weg zur Integration solcher empfindlichen Anteile. Man fordert dann nicht mehr, dass andere (gefälligst!) darauf Rücksicht nehmen müssen, sondern sorgt selbst besser dafür.

Insofern ist Achtsamkeit nur zu Beginn eine Methode, mit der man ruhiger und bewusster wird. Mit der Zeit wird es immer mehr eine Einstellung, eine Haltung, mit der man sich selbst, anderen Menschen und der Welt gegenüber tritt.

„Wirkliches Leben erfahren wir nur im Hier und Jetzt. Die Vergangenheit ist schon vorüber, und die Zukunft ist noch nicht da. Nur im gegenwärtigen Augenblick können wir das Leben wirklich berühren,“ sagte dazu Thich Nhat Hanh.

Wer wissenschaftliche Belege für die Auswirkungen von Achtsamkeit möchte, findet sie in diesem Video.

Zum Start des Videos bitte auf die Pfeiltaste klicken.

Jon Kabat-Zinn hat in den letzten 30 Jahren mit seiner Methode MBSR hunderttausenden den Weg zu Achtsamkeit gezeigt.

Sie können jederzeit damit anfangen.

Brauchen kein Buch zu lesen, keinen Kurs besuchen. Was nicht heißt, dass das nicht nützlich und unterstützend sein kann. Aber Sie können auch gleich mal anfangen. Jetzt. Hier.

© GALILEO® Gudrun Happich · Dürener Strasse 225 · 50931 Köln (Lindenthal) · www.galileo-institut.de · Februar 2011

Da wo Sie gerade sind, richten Sie Ihre Aufmerksamkeit einen Atemzug lang auf Ihr Einatmen und Ausatmen. Ebenso können Sie sich jederzeit bewusster über ihr inneres Erleben werden, indem sie für einige wenige Minuten Ihre Aktivität unterbrechen und sich fragen:

- „Was nehme ich gerade von meinem Körper wahr?“
- „Was fühle ich gerade?“
- „Welche Gedanken kann ich gerade in mir beobachten?“

Viele Führungskräfte kennen sich zu wenig.

Gregory Bateson schrieb einst, dass ein lebendes System selbstorganisierend, selbststeuernd und selbstkorrigierend ist, wenn alle seine Teile innerhalb des Ganzen verbunden sind.
Gerät ein System aus der Balance, egal ob es ein Mensch, eine Familie, ein Arbeitsteam oder die Welt ist, dann hat das immer damit zu tun, dass die einzelnen Teile des Systems nicht miteinander verbunden sind.

Konkret heißt das, dass wir, wenn wir nicht sensibel auf feine Signale unseres Körpers reagieren, irgendwann krank werden. Wenn in einem Staat die Regierung zu wenig Kommunikation mit dem Volk hat, es irgendwann zur Revolution kommt. Wenn eine Führungskraft nicht in einem guten Austausch mit Mitarbeitern ist, darunter die Motivation oder Produktivität leidet oder die guten Mitarbeiter kündigen.
Über die konkrete Führungsarbeit hinaus kann Achtsamkeit Ihnen helfen, jene komplizierte Balance von den verschiedenen Aufgaben besser zu bewältigen. Natürlich nicht erst im Jahre 2020.
Wenn Sie Ihre jetzige Arbeit oder die zukünftigen Herausforderungen stressfreier und souveräner bewältigen können, ist vielleicht mein neues Führungstraining für Sie interessant.

© GALILEO® Gudrun Happich · Dürener Strasse 225 · 50931 Köln (Lindenthal) · www.galileo-institut.de · Februar 2011

© GALILEO Gudrun Happich · Dürener Strasse 225 · 50931 Köln (Lindenthal) · www.galileo-institut.de · Februar 2011

Thomas A. C. Gernbauer, Kiening Metaconsulting

Nachhaltige Ziele

Ich spreche immer von smartE Zielen. E wie ego-orientiert. Mit den eigenen Motiven formuliert. Damit können wir uns immer wieder selbst motivieren. Der Mensch wird immer individueller, also brauchen wir auch individuelle Ziele. Damit wird Führung zur Meisterschaft, denn die Führungskraft muss sich ernsthaft mit dem Mitarbeiter und seinen Motiven beschäftigen.

In dem Wort Motivation steckt Motiv. Daher habe ich es Leading by motive genannt.

So können Sie verschieden Ziele formulieren, je nachdem was der Mensch erreichen möchte und wie er glücklicher (Basis der Begeisterung) arbeiten kann:

- Erfolgsziele (Top des Verkaufsrankings, Marktführerschaft)
- Quantitative Ziele
- Kundenzahl als Vorgabe
- Ziele zur Kundenzufriedenheit
- Repräsentative Aufgaben (Produktpräsentationen)
- Die Arbeit an sich (bspw. die Anzahl der Kundenbesuche)
- Diplomatische Ziele für Verkäufer, die beliebt sein wollen
- Ideale als Vorgabe
- Wachstum als Ziel
- Karriere als Ziel
- Ein außergewöhnliches Ziel für außergewöhnliche Verkäufer
  oder
- es fließen lassen. (Flow Prinzip)

Ein Ziel ist nur nachhaltig, wenn es wirklich wirklich mit uns zu tun hat. Das heißt, wir müssen Schritte vorher machen, und herausfinden, welche Motive haben wir, und was wollen wir damit erreichen. Die meisten Menschen sind Mischtypen, also auch gemischte Ziele. Beispielsweise formulieren sie im Jahresgespräch nicht nur das Umsatzziel für Verkäufer, sondern auch, wie es erreicht werden kann.

Durch 10 neue Kunden, oder 3 weitere Vorträge (Produktpräsentationen), oder eine zusätzliche Zielgruppe, ein zusätzliches Verkaufsgebiet (Wachstum), oder kleine Werbegeschenke zur Kundenzufriedenheit, natürlich auch Boni bei Erreichen.

Kurzprofil Thomas A. C. Gernbauer

Thomas A. C. Gernbauer alias Buchautor Alexander Kien, Jahrgang 1967, ist Entwickler des Kiening Modells und der Kiening Profilanalyse. Er begleitet als Trainer und Coach Menschen in die Wesensgerechtigkeit, damit sie herausfinden was sie wirklich wirklich wollen, und es auch tun. Als Organisationsentwickler hat er das Konzept der **DEO – Die erwachsene Organisation** für eine konstruktive Arbeitswelt entwickelt.

Er ist Autor von
- **Verkauf den FISH!**
- **Top im Verkauf** – Die Kiening Strategie

und des demnächst erscheinenden Buches
- **DEO – Die erwachsene Organisation**.

www.kiening.eu

Je nachdem welche Motive jemand antreiben, braucht er eine andere Unterstützung und eine andere Möglichkeit, sich optimal einzubringen.
Die üblichen Umsatzvorgaben sind nur für Menschen geeignet, die auch zahlengesteuert sind. Das sind aber die wenigsten. Wenn sie jedoch Ziele formulieren, die auch zu dem Menschen passen, sprich die er auch annehmen kann, werden die Umsatzziele ganz leicht und nebenbei erreicht.
Weitere Infos in meinen Büchern: Verkauf den FISH!, und Top im Verkauf – Die Kiening Strategie.

© GALILEO® Gudrun Happich · Dürener Strasse 225 · 50931 Köln (Lindenthal) · www.galileo-institut.de · Februar 2011

Dr. Constantin Sander, Führungskräfte-Coach und Trainer

Führen ohne Führung?

Die Zeiten der Patriarchen sind vorbei. Modernes Management braucht sie nicht mehr. Ja, mehr noch, sie stehen modernem Management im Wege und erweisen sich als Hindernis für eine Anpassung an die Bedingungen einer komplexen, globalisierten Wirtschaft und Gesellschaft. Vernetzung heißt das Zauberwort und damit fallen auch die Autoritäten, so heißt es in der Netzwelt. Wirklich?

„Führungsbedürftige Mitarbeiter verdienen kein Lob, sondern Kontrolle", sagt hingegen der Management-Coach Roland Jäger, und löst damit natürlich eine heftige Debatte aus. Erscheint er doch als Dinosaurier in einer Welt, für die selbst Teamarbeit schon fast ein Auslaufmodell ist und die holistische, global-transparente Wissensgesellschaft zum Credo des 21. Jahrhunderts avanciert. Barrierefreiheit duldet keine Macht und duldet kein Geheimnis. Wiki-Leaks-Gründer Julian Assange wird zum Robin Hood der Internetcommunity, grenzenlose Information wird zur berauschenden Droge, das Web 2.0 ist die Party der Informationsgesellschaft. Regeln stören nur, Macht sowieso. Und wozu brauchen wir eigentlich Führung, wenn wir doch reife Wissensarbeiter sind – informiert, engagiert und motiviert?

„Wie coache ich eigentlich meinen Chef?" fragte mich kürzlich jemand. Meine Entgegnung, das sich hier wohl die Hierarchieverhältnisse etwas verkehren würden, befriedigte die Fragestellerin nicht. Ihr schwebte als Ideal so etwas wie eine kooperative Führung vor. In einer anderen Diskussion sah jemand in Regeln das Begrenzende einer Organisation. Diese würden Kreativität ersticken und zu leicht zum Selbstzweck werden. Da ist ja was dran.

Aber wie viel oder wie wenig Führung und Regeln verträgt die moderne Informationsgesellschaft eigentlich? Ist Führung nicht immer mit Macht verbunden und ist Führung damit ein Feind der Freiheit?

Es grünt so grün

Die Überlegung ist, ob sich eine Organisation auch ohne formale Führung führen lässt. Kann sich eine soziale Gemeinschaft selbst führen – auch ohne Führungskräfte? Aus dem Bereich der Wirtschaft gibt es kaum Beispiele derartiger Modelle. Das hat natürlich etwas mit dem Privateigentum an den Produktionsmitteln zu tun, welche eine egalitär-demokratische Unternehmensstruktur nur in Grenzen ermöglichen. Aber das erklärt nicht alles. Auch genossenschaftliche Unternehmen haben Führungsstrukturen und die funktionieren per se nicht anders als die in privatwirtschaftlichen Betrieben.

Schauen wir uns also einmal auf der politischen Bühne um. Auch die Grünen kamen mit dem Anspruch der Basisdemokratie, der totalen Transparenz in den Bundestag. Macht Einzelner sollte es nicht geben – aber es gab sie doch. Heute ist vom Ideal kaum etwas übrig geblieben, außer dem Nachhall der Gründerjahre. Die Grünen sind eine moderne, etablierte Partei geworden, wohl ohne den ideologischen Ballast des 19. und 20. Jahrhunderts, aber eben mit effektiven Führungsstrukturen. Selbst bei der Partei „Die Linke“, die sich ja kollektivistischen Ideen nicht ganz abgeneigt zeigt, spürt man wenig von einer grundsätzlichen Führungsfeindlichkeit. Wie kann es also sein, dass selbst die Protagonisten des Kollektivismus weit entfernt sind von egalitären Strukturen ohne Hierarchien?

Das Internet ist keine Organisation

Bei allem Charme, der egalitären Gesellschaftskonstruktionen anhaftet: Die Verfechter dieser Modelle vergessen, wozu soziale Organisationen überhaupt gut sind. Ein akademischer Debattierclub benötigt keine Führung, wohl aber immerhin einen Moderator, der dafür sorgt, dass die Freiheit und Gleichheit der Rede gewahrt bleibt. Hier ist Kommunikation Selbstzweck. Es geht um den Austausch schlechthin, um den offenen Diskurs. Das ist auch sinnvoll, denn Realität ist schließlich das Ergebnis von Kommunikation (Watzlawick) und wie soll ich meine eigene Realität überprüfen können, wenn ich mich nicht austausche? In diesem Sinne ist Barrierefreiheit das Essential einer freiheitlichen und kreativen Gesellschaft. Soziale Kreativität entsteht aus der Diversität von Ideen und deren Spannungsverhältnis, das immer wieder neue Lösungen einfordert.

Die Internet Community tut also gut daran, für die Wissensgesellschaft diese Barrierefreiheit einzufordern. Freie Information ist ihr höchstes Gut. Sie zeichnet die hochentwickelte menschliche Kultur aus und ist eine Bedingung dafür, dass letztere sich weiterentwickeln kann.

Aber das Internet ist keine Organisation. Das Internet ist ein Kommunikationsnetz so wie es früher die Straßen und Flüsse waren und später das Telefonnetz. Das Internet hat Kommunikation revolutioniert, weil es im Gegensatz zum meist bidirektionalen Telefon die Multidirektionalität eingeführt hat und neben der gesprochenen Sprache zunächst auch Text, später das Bild und sogar Filme sowie Livestreams als Medien zuließ. Und es suggeriert, durch seine erfolgreiche Entwicklung als Blaupause für Organisationen dienen zu können.

Menschen bedienen sich der Kommunikationsmedien. Organisationen ebenso. Aber Organisationen verfolgen im Gegensatz zu Kommunikationsnetzen einen Zweck. Dieser ist ihre Daseinsberechtigung. Selbst der Debattierclub hat einen Zweck, nämlich den Austausch individueller Wahrheiten zur Meinungsbildung. Das erfordert ein Mindestmaß an Struktur, an Regeln, an Führung in Form eines Moderators. Für ein Parlament reicht das aber schon nicht mehr aus. Denn hier geht es darum, Entscheidungen zu treffen. Auch Unternehmen haben einen Zweck. Der besteht nicht primär darin, Geld zu verdienen, sondern Produkte herzustellen oder Dienstleistungen zu erbringen und diese auszutauschen. Was allen Organisationen aber gemeinsam ist, ist die Verbindlichkeit von Kommunikation in Form von Entscheidungen.

Organisationen, die dazu nicht in der Lage sind, fließen im Nirwana der Unverbindlichkeit umher und es geschieht etwas sehr Interessantes: Entweder schaffen sie sich recht bald selbst Ordnungsstrukturen – oder sie schaffen sich ab.

Wider das Entropiegefälle

Warum ist das so? Weil ein Mindestmaß an Struktur für das Funktionieren von Systemen unerlässlich ist. Sie würden sonst, dem Entropiegefälle folgend, zerfallen. So ist es in der Natur und so ist es in sozialen Systemen. Das haben auch die Grünen begriffen. Jedes System verbraucht Energie und ohne den Aufbau von Ordnungsstrukturen würde diese Energie ineffektiv vergeudet, würde versickern wie Wasser in der Wüste. Nur der Aufbau stabiler Strukturen wirkt diesem Gefälle entgegen. Struktur bedarf dabei eines Mindestmaßes an Komplexität, um Selbstregulation und Anpassung zu ermöglichen. Ein Motor ist irgendwann schrottreif (ihm fehlen die selbstregulierenden Reparaturmechanismen), ein Ökosystem kann im Prinzip ewig existieren. Gleiches gilt für soziale Systeme.

Was bedeutet dies nun für Führung in Unternehmen? Wichtig ist zunächst, dass Unternehmen fortwährend Entscheidungen treffen müssen, denn komplexe Systeme sind Systeme im Fließgleichgewicht, die eine ständige Anpassung erfordern. Es ist grundsätzlich egal, wie Entscheidungen zustande kommen, Hauptsache sie kommen überhaupt zustande. Aber Entscheidungen sind immer eine Reduktion von Komplexität. Sie machen ja Kommunikation verbindlich, schließen also bestimmte Alternativen aus. Sie sind damit aber auch immer eine Einschränkung von Freiheit. Wenn ich mich für einen Produktentwurf entscheide, muss ich alle anderen verwerfen. Wenn ich

© GALILEO® Gudrun Happich · Dürener Strasse 225 · 50931 Köln (Lindenthal) · www.galileo-institut.de · Februar 2011

Kurzprofil Dr. Constantin Sander

Dr. Constantin Sander hat acht Jahre Forschung und neun Jahre Marketing und Vertrieb als Background. Er ist Business-Coach in Heidelberg. Kürzlich hat er sein Debüt als Buchautor präsentiert: **Change! Bewegung im Kopf**, ist 2010 bei Business-Village erscheinen.

Kontakt:
Dr. Constantin Sander
Felix-Wankel-Straße 5
69126 Heidelberg
Tel: 06221-72 65 819
Mobil: 01520-178 52 67
E-Mail: kontakt@mind-steps.de
Web: www.mind-steps.de

eine Aufgabe an einen Mitarbeiter vergebe, geht ein Anderer leer aus. Daher wird es immer individuelle oder gar kollektive Widerstände gegen Entscheidungen geben.

Führen heißt entscheiden

Es ist aber die ureigenste Aufgabe von Führung, dafür zu sorgen, dass Entscheidungen dennoch getroffen werden. Tut eine Führungskraft das nicht oder zu zögerlich, verpasst sie die Grundaufgabe von Führung und schadet der Organisation. Das heißt nicht, dass ein Manager jede Entscheidung selbst und allein treffen muss. Hier sind alle Varianten vom Basta-Stil bis hin zum Konsens denkbar. Wer aber glaubt, in einer komplexen Welt Entscheidungen grundsätzlich sozialisieren zu können, verkennt den Sog des erwähnten Entropiegefälles. Ohne die Reduktion der Komplexität des Entscheidungsraumes sind Unternehmen kaum effektiv. Entscheidungen würden sich hinziehen und zu einem System organisierter Verantwortungslosigkeit verkommen. Ausschüsse, Gremien und Verwaltungen wären unerlässlich, um kollektive Beschlüsse vorzubereiten. Derartige Strukturen kann sich nicht einmal ein Staatswesen leisten. Eigentlich nicht. Es sei denn um den Preis einer gigantischen Verschuldung. Führung muss also zwangsläufig einen Entscheidungsrahmen vorgeben, wenn sie eine Organisation effektiv führen will.

Umgekehrt wäre es aber ebenso vermessen zu glauben, dass Führungskräfte die intelligenteren Entscheider wären und deshalb lieber autoritär führen sollten, wie das Coach Roland Jäger fordert. Wer autoritär führt, reduziert die Intelligenz des Unternehmens auf seine eigene. Und die ist nun mal begrenzt.

Wir sollten uns aber ebenso davon verabschieden, Führung grundsätzlich das schmutzige Etikett der Macht anzuheften. Modernes Management im 21. Jahrhundert nutzt die Wissensgesellschaft, nutzt die Kenntnisse und Kreativität seiner Mitarbeiter durch Teilhabe und durch Delegation von Verantwortung. Führung strukturiert, Führung fordert und fördert gleichzeitig. Eine gute Führungskraft ist wie ein Katalysator: Sie initiiert, beschleunigt und steuert Prozesse. Diese Form von Führung unterscheidet sich grundsätzlich vom autoritären Stil, der Komplexität ja eher ignoriert. Wer autoritär führt, vergeudet Ressourcen. Wer meint autoritär führen zu müssen, beschäftigt die falschen Leute. Beides, die Führungs- und damit die Verantwortungslosigkeit sowie die Monopolisierung von Intellekt, schaden Organisationen massiv. Erstere nutzt mentale Ressourcen nicht effektiv, letztere nutzt sie gar nicht.

(Zuerst publiziert im BusinessVillage Magazin, 13.01.2011)

© GALILEO® Gudrun Happich · Dürener Strasse 225 · 50931 Köln (Lindenthal) · www.galileo-institut.de · Februar 2011

© GALILEO Gudrun Happich · Dürener Strasse 225 · 50931 Köln (Lindenthal) · www.galileo-institut.de · Februar 2011

Olaf Karwisch, Coach & Interim-Manager

Modernes Management – „Klar sein mit Herz“

Jeden Tag können wir über neue Anforderungen an das Management lesen. Täglich werden Sie damit konfrontiert, was Sie noch besser machen sollten, um erfolgreicher, menschlicher, natürlicher, kongruenter oder authentischer zu werden. Wie geht es Ihnen dabei? Fühlen Sie sich auch manchmal machtlos diesen Anforderungen gegenüber? Oder lehnen Sie die Anforderungen einfach ab, weil Sie davon ausgehen, dass es gut ist wie Sie Ihre Mitarbeiter, Ziele und Aufgaben managen? Oder haben Sie Ihren persönlichen Weg gefunden, wie Sie langfristig gesund und erfolgreich sein können?

Zumindest scheint es bei vielen Managern immer wieder Zweifel darüber zu geben, ob das, was sie gerade machen, wirklich schon „alles“ ist. Entweder wird es Ihnen von den Mitarbeitern, Ihren Vorgesetzten oder dem privaten Umfeld aufgezeigt oder Sie fühlen selbst, dass etwas nicht so richtig rund läuft. Sie suchen nach neuen Möglichkeiten, gehen auf eine Fortbildung – von denen es viele und sicherlich auch sehr gute gibt. Sie lernen und studieren neues Verhalten ein, sammeln Wissen darüber, wie Sie am besten in allen Formen von zwischenmenschlichen Beziehungen umgehen. Mit Fokus auf die Mitarbeiterführung, Feedback geben, Konflikte lösen und „Wie setze ich mich bei meinem Chef durch”, usw.
Ich möchte Sie einmal bitten, bei der folgenden Frage ganz ehrlich zu sich zu sein. Schauen Sie auf Ihre Schulungen zurück und fragen Sie sich, wie viel Sie davon für sich umgesetzt haben? Auf einer Skala von 0 – 100, wie würden Sie den Erfolg der Schulungen für sich einschätzen?

Bitte verstehen Sie mich nicht falsch! Die oben erwähnten Schulungen haben ihre Berechtigung und sind wichtig für die Weiterentwicklung von Führungskräften auf allen Ebenen. Allerdings erreichen viele Aus- und Weiterbildungen ein ganz wichtiges Element nicht: den optimalen Umgang mit Ihren eigenen persönlichkeits-bildenden Merkmalen mit der Zielsetzung auf die heutigen Anforderungen in Ihrem persönlichen Leben … und hierzu zähle ich auch Ihre Aufgabe als Manager.

Kurzprofil Olaf Karwisch

Coach und Interim-Manager, arbeitet heute vorwiegend als Trainer und Coach und übernimmt zeitweise auch interessante und herausfordernde Managementaufgaben. Dabei nutzt Olaf Karwisch seine langjährige Erfahrung im Top Management von dynamischen, schnell wachsenden Unternehmen vorwiegend im Dienstleistungs- und Software/IT-Sektor. Neben einer fundierten Ausbildung dient ihm sein empathisches und zielorientiertes Arbeiten als Grundlage für eine individuelle Beratung. Die Burnout-Beratung ist dabei einer seiner Schwerpunkte.

- Homepage: **http://www.karwisch.de**
- Blog: **http://www.achtsamkeit-erleben.de** mit Informationen zum Thema Achtsamkeit und Hinweise, wie sie diese in Ihr tägliches Leben integrieren können.

Was treibt Sie an? Was lässt Sie die Welt so sehen, wie Sie sie sehen? Wer oder was lässt Sie Ihre Entscheidungen treffen, wenn Sie unter Stress stehen? Warum werden Sie ärgerlich und reagieren in einer Form, die Ihnen später wieder Leid tut? Warum …?
Es sind Ihre Werte, Erfahrungen, Sichtweisen, Schubladen, Erkenntnisse der Vergangenheit, Filter der Wahrnehmung, usw. Alles vereint sich in ein „Etwas“, formt sich zu einem Bauchgefühl, einer Klarheit darüber, wie etwas richtig ist oder wie es zu sein hat. Ergänzt wird diese antrainierte Brille auf die „täglichen Vorgänge“ durch angeborene und überlieferte Verhaltensmuster, wie z.B. die ganz natürlichen Reaktionen auf Gefahrensituationen mit Flucht, dem Totstellen oder Kampf. Diese sind tief in unserem Gehirn verwurzelt und reagieren, noch bevor wir uns dessen überhaupt bewusst werden. Und dann gibt es noch die Gene, die doch auch noch grundlegend auf unser Verhalten Einfluss nehmen können.

Gibt es überhaupt bewusste Entscheidungen? Damit meine ich Entscheidungen, bei denen wir wenig oder überhaupt nicht von unseren unbewussten Vorgängen beeinflusst und gesteuert werden? Wenn ja, welche Umstände unterstützen bewusste Entscheidungen? In einem gewissen Umfang sind sich die Wissenschaftler bis heute noch unsicher. Was ist der wirkliche Initiator unserer Handlungen und Entscheidungen?

Dann lassen Sie mich die Frage anders stellen: Können wir bewusst leben? Können wir uns diese unbewussten Mechanismen ein wenig in unser Bewusstsein holen? Welche Vorteile erfahren wir durch ein bewusstes Leben? Welche Vorteile hat es bei Ihren täglichen Herausforderungen? Kann es Ihnen wirklich auch in stressigen Situationen helfen, in denen gerade die unbewussten Prozesse steuernd das Ruder übernehmen?

Sind Sie verunsichert und fragen Sie sich, wie Sie dann Tag für Tag Ihre Entscheidungen treffen? Es gibt viele Menschen, die sich – sobald sie sich mit diesem Wissen tiefer beschäftigen – ernsthaft fragen, ob sie ihren Entscheidungen zukünftig noch trauen können. Was ist gut für Sie und mit welchen Gewohnheiten schaden Sie sich langfristig oder schon heute?

Auch wenn es sicherlich nicht ermutigend wirkt, jedoch ist es diese Verunsicherung, die eine gesunde und überaus wichtige Frage aufzeigt.

Aus meiner Überzeugung, gibt es eine sehr gute Möglichkeit ein höheres Bewusstsein in Ihr Leben zu integrieren. Ein Bewusstsein zu entwickeln heißt, sich in Achtsamkeit zu üben. Wenn Sie Achtsamkeit praktizieren, werden Sie unweigerlich auf eine sehr wichtige Erfahrung stoßen: Sie erleben einen neuen Raum. Hierbei handelt es sich nicht um physischen Raum, den sie betreten und wieder verlassen können. Es ist viel mehr ein Gefühl von einem inneren Raum, der Ihnen zur Verfügung steht. Das Resultat dieses inneren Raumes ist die Fähigkeit ganzheitliche Ent-

© GALILEO® Gudrun Happich · Dürener Strasse 225 · 50931 Köln (Lindenthal) · www.galileo-institut.de · Februar 2011

scheidungen zu treffen. In diese Art der Entscheidung fließt all Ihr Wissen, die Erfahrung, die Werte, das Bauchgefühl, aber auch eine Betrachtung der Situation im Außen mit ein. Es erkennt aber auch, wenn Sie in alten, immer wieder kehrenden Mustern handeln, wenn sie eine starre Brille zur Bewertung der notwendigen Entscheidungen und Handlungen einsetzen.

Stellen Sie sich vor, Sie könnten die Zeit in wichtigen Momenten dehnen und dadurch ein Gefühl erhalten, dass Ihnen mehr Zeit und damit ein Raum zur Verfügung steht, eine ganzheitliche Entscheidung zu treffen. Natürlich können wir das nicht wirklich! Aber wir können unser Gehirn darauf trainieren ganzheitlich zu denken und offener zu sein. Denn dann wird das ganzheitliche Denken und Handeln zu einer neuen und tief verwurzelten persönlichen Eigenschaft. Genau hierbei hilft uns die Achtsamkeit!

Aus Sicht der Gehirnforschung trainieren Sie in der Achtsamkeit ganz bestimmte Bereiche Ihres Gehirns. Diese Bereiche helfen Ihnen sozusagen, den Überblick zu behalten und auch in Ihnen aufkommende Impulse zu betrachten und diese in eine ganzheitliche Entscheidung einzubinden. Durch die Achtsamkeit arbeitet unser Gehirn ganzheitlicher und das ganz von allein.

Dabei gibt es einen Nachteil und unzählige Vorteile. Zum „unangenehmen“ Teil: Sie werden die Vorteile der Achtsamkeit nur dann für sich nutzen können, wenn Sie wirklich regelmäßig trainieren. Es ist wie das Erlernen eines Musikinstruments oder einer Sportart. Es braucht einen Anfang und eine regelmäßige Fortsetzung. Und wie Sie sicherlich wissen, führt das regelmäßige Training auch zu einer stärkeren Ausprägung der oben beschriebenen Gehirnregion und damit zur Möglichkeit, dieses Areal intensiver zu nutzen.

Sie brauchen dazu allerdings nicht jeden Tag eine Stunde zu meditieren (auch wenn es sicherlich hilfreich sein kann). In unserem heutigen Alltag sind es die kleinen Unterbrechungen, die es Ihnen ermöglichen, kurz die Aufmerksamkeit auf den Augenblick zu lenken und der Reihe nach: Ihren Körper zu spüren, Ihre Gefühle zu wahrzunehmen und Ihren Gedanken zu hören. Diese kleinen Unterbrechungen erleben wir alle tagtäglich. Es braucht nicht unbedingt zusätzliche Pausen! Nutzen Sie den Moment im Fahrstuhl, vor der roten Ampel, im Stau, auf dem Weg zu nächsten Meeting, wenn Sie auf einen Kollegen warten, beim Hände waschen, usw.

Am Anfang ist es sicherlich hilfreich, wenn Sie dabei die Augen schließen können, um die Ablenkung zu minimieren. Bald schon werden Sie die volle Aufmerksamkeit auch mit offenen Augen nach innen lenken können. Sie werden nach kurzer Zeit feststellen, wie Sie sich Ihrer selbst bewusster werden. Auch wenn Sie nicht bewusst „hinschauen“, werden Sie sich dennoch immer klarer über Ihren Körper, Ihre Gefühle und Gedanken. Und möglicherweise gehören Sie dann auch zu den vielen Menschen, die sich wundern, über was Sie sich den Kopf zerbrechen, was Sie alles bewerten, wie Sie selbst mit sich reden und welche Gefühle und Körperempfindungen in Ihnen sind, ohne dass Sie bisher bewusst etwas davon bemerkt haben.

Die Vorteile der Achtsamkeit gerade für Sie im Management:

- Momente der Ruhe – Mit Hilfe der Achtsamkeit trainieren Sie ein intensives Gefühl der Ruhe und Gelassenheit, vergleichbar mit einem stillen Bergsee.
- Das Leben wird zum Übungsfeld – Achtsamkeit hilft Ihnen dabei zu erkennen, dass wir uns ständig in etwas üben und Erfahrungen sammeln. Dazu gehören auch Rückschritte oder schöner ausgedrückt „Ehrenrunden“.
- Sie lernen sich kennen – Sie erkennen Ihre Muster und inneren Stimmen. Sie lernen, wie Sie bisher die Welt gesehen haben und wo diese Sicht heute hilfreich ist und wo nicht.
- Bei „sogenannten“ Fehltritten lernen Sie, liebevoller mit sich umzugehen.
- Die inneren Antreiber und Impulse bleiben zwar erhalten, werden aber rechtzeitig erkannt. Gleichzeitig erhalten Sie die Fähigkeit, anders zu handeln als die Impulse es Ihnen aufzeigen wollen.
- Erwartungshaltungen entdecken – Spüren Sie Ihre Erwartungshaltungen auf und erkennen Sie, ob diese angebracht sind und wo sie Ihnen nicht helfen.
- Starke Emotionen verlassen – Achtsamkeit unterstützt uns beim sog. Dissoziieren von Gefühlen, d.h. Sie betrachten diese mit einem inneren Abstand. Dadurch verlieren sie ihre Kraft, Sie spüren mehr mehr Raum für Entscheidungen.
- Bewertungen entdecken – Wo bewerten Sie sich und andere in einer Art, die weder für Sie noch für die Beziehung von Vorteil ist. Es ist der wohlwollende Umgang mit sich und anderen, der sich weiterentwickelt.

© GALILEO® Gudrun Happich · Dürener Strasse 225 · 50931 Köln (Lindenthal) · www.galileo-institut.de · Februar 2011

- Selbstbewusstsein fördern – Durch den Effekt der ganzheitlichen Entscheidung werden innere Konflikte reduziert, denn die inneren Stimmen werden schon vor der Entscheidung einbezogen. Damit wird der Manager klarer und selbstbewusster seinen Standpunkt vertreten können, ohne die Flexibilität für andere Meinungen zu verlieren.

Hervorheben möchte ich aber drei Aspekte:

- Frühes Erkennen von Stress – Negativer Stress führt zu unbewusstem und damit automatischem Handeln. Das notwendige Bewusstsein geht verloren. Durch das bessere Körpergefühl erkennen Sie Stress schon viel früher und können rechtzeitig gegensteuern. Damit bleiben Sie in der Kraft, d.h. sie assoziieren sich nicht so sehr mit Ihren Gedanken und Gefühlen und erhalten die ganzheitliche Sicht.
- Durch das Training verändert sich unser Denken, Fühlen und Handeln. Sie erhalten damit auch Unterstützung durch das Unterbewusstsein. Denn dieses erhält nun ganz andere Signale durch Ihre veränderten Erfahrungen und Empfindungen. Alte Mechanismen werden abgeschwächt und können leichter integriert werden.
- Die klare Sicht auf den Augenblick hilft Ihnen dabei zu entscheiden, was dieser Moment von Ihnen verlangt und was als nächstes zu tun ist.

Gehen Sie kleine Schritte und Sie werden den Erfolg erleben. Sie werden aber auch hinfallen und wieder aufstehen, denn das gehört zum Lernen mit hinzu.

Modernes Management führt unweigerlich zu einem „sich bewusst sein“ und damit auch zu mehr persönlichem Handlungsspielraum gerade auch in schwierigen Situationen.

Modernes Management wird zu: **„Klaren Entscheidungen mit Herz“**.

Eine solche Persönlichkeit im Management würde sicherlich als Vorbild für die Mitarbeiter dienen und entscheidenden Einfluss auf ein Arbeitsumfeld haben, in dem die folgenden Aspekte vorherrschen:

- Verantwortung für das eigene Handeln und die eigenen Gefühle
- Offenheit und Toleranz für andere Gedanken und neue Wege
- Klarheit durch Ausdruck der Motivation hinter den Entscheidungen
- Motivation der Mitarbeiter zum achtsamen Denken und Handeln
- Raum für Ruhe und Rückzug… auch für den Mittagsschlaf
- Stärkung der positiven Seiten durch Lob und Anerkennung
- Respekt vor dem Menschen
- Toleranz von Fehlern
- Motivation entsteht durch gemeinsame Visionen mit Fokus auf die Freude und den Spaß bei der Umsetzung im „Hier und Jetzt“

Allerdings benötigen wir diese Persönlichkeiten nicht erst im Jahr 2020. Die Achtsamkeit lehrt uns auch, dass Visionen in 2020 wichtig sind. Warum aber warten? Um die Vision zu erleben, kann jeder heute – im Hier und Jetzt – seinen Teil dazu beitragen und für sich selbst die Verantwortung übernehmen und in Achtsamkeit leben und bewusst handeln. Es wird uns nichts helfen, wenn wir darauf warten, dass die Anderen damit anfangen.

Daher lautet meine Einladung: Üben Sie Achtsamkeit in Ihr Leben zu integrieren. Wie wäre es mit – jetzt.

Weiterhin eine achtsame Zeit,
Ihr Olaf Karwisch

Zum Anhören als Podcast.

Zum Start des Podcast bitte auf die Pfeiltaste klicken.

© GALILEO® Gudrun Happich · Dürener Strasse 225 · 50931 Köln (Lindenthal) · www.galileo-institut.de · Februar 2011

© GALILEO® Gudrun Happich · Dürener Strasse 225 · 50931 Köln (Lindenthal) · www.galileo-institut.de · Februar 2011

Dr. Michael Paula, Berater, Trainer und Coach

Evocative Leadership – Führung für das 21. Jahrhundert

© Vionika Prikhodko/istockphoto.com

Der Titel **„Evocative Leadership“** kam mir in den Sinn, weil ich letzte Woche an einer Veranstaltung meiner Kollegen von nowhere teilnahm, die genau unter diesem Titel stand. Bei diesem „Creative Dialogue“ ging es auch um die Frage, wie **Führung im 21. Jahrhundert** aussieht.

Über die Herausforderungen, denen sich Führungskräfte heute stellen müssen, wurde schon viel geschrieben, und ich erlebe in meinen Seminaren mit Führungskräften eine zunehmende Verunsicherung und oft auch Frustration – hauptsächlich deshalb, weil bei den Menschen immer mehr das Gefühl entsteht, mit dem persönlichen Wissen und Fähigkeiten „anzustehen“, an Grenzen zu stoßen – in einem Umfeld, das geprägt ist von **Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit.** Oder wie es ein englischer Kollege ausdrückte: „We live in a **VUCA-World** (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity)“.

*Was sind nun die **Kern-Kompetenzen,** die es Führungskräften ermöglicht, mit diesen Umständen besser umzugehen? Welche Fähigkeiten und Skills können sie sich aneignen? Wie sieht das Profil eines **„next generation leaders“** aus?*

Ich denke, dass je unbeständiger und unsicherer das Umfeld ist, umso wichtiger werden Innovationen – um elegant auf die Herausforderungen reagieren zu können. Die Fähigkeit aber, **Innovationen** hervorzubringen, eine **Innovationskultur** zu schaffen, die das kreative Potenzial der Menschen freisetzt, wird sehr stark vom Weltbild oder den Einstellungen von Führungskräften beeinflusst. In vielen Fällen wirkt das eher einschränkend – Führungskräfte stehen sich dann selbst im Weg.

Gemeinsam mit meinen Kollegen von nowhere sind wir der Frage nachgegangen, was Führungskräfte brauchen, um die Zukunft erfolgreich und nachhaltig zu gestalten. Worauf sollen sie achten, welche Fähigkeiten und Kompetenzen können und sollten sie sich aneignen?

Wir haben **4 Fokus-Bereiche** und **4 komplexe Fertigkeiten** (Kompetenzen, Qualitäten) identifiziert, auf die Führungskräfte ihre Aufmerksamkeit richten sollten (siehe Abbildung unten).

4 Fokus-Bereiche

- Bestimmung
- Beziehungen
- Interdependenz
- Strategische Innovation

4 komplexe Fertigkeiten

- Präsenz
- Intentionalität
- Voraussicht
- Transformation

Worum geht es nun bei diesen einzelnen Bereichen bzw Fertigkeiten?

Die 4 Fokus-Bereiche

© Oleg Prikhodko / istockphoto.com

Bestimmung

Eine der faszinierendsten Erfahrungen, die ich im Laufe der Jahre gemacht habe, war die Tatsache, wie unterschiedlich und oftmals austauschbar Begriffe und Konzepte wie **„Mission“, „Vision“, „Bestimmung“, „DNA“** oder **„Ambition“** verwendet werden.

Bei Konzepten wie diesen besteht die Gefahr, dass sie zu sinnentleerten Phrasen werden. Oder sie müssen als Eye Catcher in Werbeslogans herhalten, die sich ein paar clevere Köpfe in ihrem Kämmerchen zusammengereimt haben. Als solche werden sie dann an Unternehmen oder Organisationen verkauft und nicht selten mit offenen Armen als d i e neue Management-Weisheit der aktuellen Stunde empfangen.

Das Konzept, das sich in unseren Augen vom Rest der genannten Schlagwörter abhebt, ist jenes, das im Begriff **„Bestimmung“ (purpose)** mitschwingt. Wir denken uns eine **Bestimmung** nicht aus. Wir können sie entdecken oder wiederentdecken. Sie ist immer schon in jedem von uns vorhanden – und sie ist auch jene treibende Kraft, die Organisationen ins Leben ruft, sie formt und zusammenhält. *Worin liegt nun die einzigartige Bestimmung Ihrer Organisation? Was hält sie zusammen und was ist das gewisse Etwas, durch das Sie sich vom Rest unterscheiden wollen?*

Die **Bestimmung** einer Organisation ist nicht nur dazu imstande, formale Veränderungen zu veranlassen, sondern kann auch einen Wandel hinsichtlich der Energie eines Unternehmens beschleunigt herbeiführen. Sie ist in der Lage zu erneuern und das Unternehmen wieder auf ein **gemeinsames Ziel** auszurichten. Außerdem hat sie die Kraft, **Begeisterung für einzigartige strategische Wege** einzuleiten, denen Wettbewerber kaum folgen können. Um all das zu erreichen, muss unsere Bestimmung jedoch authentisch sein und Anklang finden. Sie muss einen Raum für die Menschen im organisatorischen Kontext schaffen, damit sie effektiv ihren eigenen Beitrag leisten können. Sie muss die Hoffnungen und Erwartungen des Unternehmens mit jenen der Mitarbeiter in Einklang bringen.

© Yuri Arcurs/istockphoto.com

Beziehungen

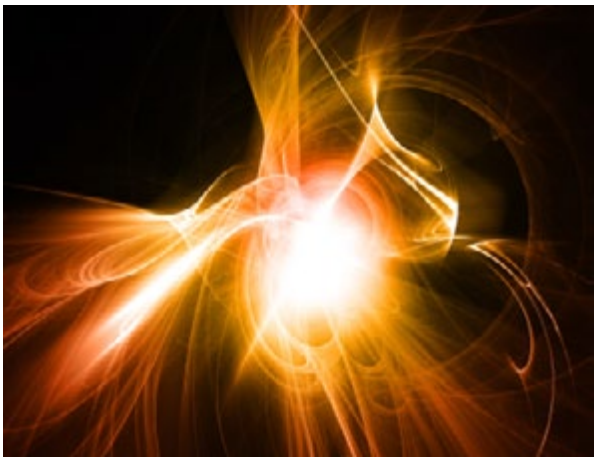
Um eine **inspirierende und innovative Organisation** aufzubauen, müssen wir eine Kultur des gegenseitigen Umgangs miteinander schaffen, die auch tatsächlich Raum für Inspiration und Innovation offen lässt. Eine Kultur also, in der der eine den anderen unterstützt, um gemeinsam große Herausforderungen in Angriff nehmen zu können. Um solch **kreative Beziehungen** eingehen zu können, bedarf es der geübten und disziplinierten Anwendung gewisser Hilfsmittel und Mikro-Skills. Ins Unbekannte vorzudringen macht erst Spaß, wenn wir uns im richtigen Beziehungsumfeld befinden und uns die geeigneten Hilfsmittel und Skills zur Verfügung stehen.

Kreative Beziehungen erfordern, dass das Verhältnis zwischen Unterstützung und Herausforderung stets ausgewogen ist oder aber die Unterstützung überwiegt. Dies gilt für Einzelpersonen ebenso wie für Gruppen und Organisationen. Indem wir der Dynamik zwischen Personen innerhalb eines Teams, und verschiedener Teams untereinander, Aufmerksamkeit schenken, können wir beginnen, tief verankerte kulturelle Muster zu verändern, um durch Innovation Wachstum herbeizuführen.

Die vorherrschende **Kultur** in einem Unternehmen oder einer Organisation kann entweder als festes Fundament für ein gemeinsames Abenteuer dienen oder bloß leere Hülle sein. Wir entwickeln Kulturen auf Grundlage dessen, was wir erreichen wollen. In einer kreativen Beziehung wissen wir, was unser Ziel ist:

© GALILEO® Gudrun Happich · Dürener Strasse 225 · 50931 Köln (Lindenthal) · www.galileo-institut.de · Februar 2011

unsere Bestimmung. Wir können den notwendigen Beziehungstypus vereinbaren und auch, in welcher Art und Weise wir miteinander agieren und kommunizieren wollen. Wir können formelle Wege oder Umgangsformen entwickeln, um diese Vereinbarungen festzulegen. Um ein derartiges kulturelles Umfeld ins Leben zu rufen und aufrechtzuerhalten, muss jeder von uns **persönliche Verantwortung** übernehmen und die Vereinbarungen tatsächlich umzusetzen. Es muss uns bewusst sein, dass nur wir selbst mit der Umsetzung kultureller Übereinkommen beginnen können.



© Kirsty Pargeter/istockphoto.com

Interdependenz

Wenn wir uns über unsere gemeinsame Reiseroute im Klaren sind, und auch darüber, was uns verbindet und stimuliert, können wir jenes **Wachstumspotenzial** erschließen, das in und zwischen Personen, Teams, Abteilungen und Organisationen vorhanden ist. Innovation liegt häufig an kritischen und neuartigen Schnittpunkten. Wir konzentrieren uns darauf, wie wir die Bedingungen optimieren können, wollen wir eine **co-kreative Kultur** entwickeln, die weiß, wie man tiefes und nachhaltiges Wachstum unterstützt.

Wir sind aufgefordert, verschiedene Ansätze zu entwickeln, die unsere individuellen Fähigkeiten, unsere Entwicklung und unseren Selbstausdruck unterstützen. Wir alle müssen wachsen, um uns weiterzuentwickeln und immer mehr zu dem zu werden, wer wir sein können. Dabei wird der Raum zwischen uns immer reicher und eröffnet uns neue Potenziale und Gelegenheiten. Die besten Sportteams sind diejenigen, wo jedes Teammitglied seine individuellen Fähigkeiten maximiert hat. Und auch die Magie des Raumes entfaltet sich erst dann, wenn all die einzigartigen Talente wechselseitig zusammenarbeiten, um echtes Teamwork entstehen zu lassen.

Es liegt an uns, wie wir an unsere Vielfalt herangehen. Wir können im Vergleich und im Gegensatz zueinander stehen. Wir können zustimmen und ablehnen. Wir können einander ignorieren oder einander bekämpfen. Wir haben aber auch die Möglichkeit, aus der **Entweder-oder-Haltung** auszubrechen und eine ganzheitlichere Sicht der Dinge einzunehmen – eine **Sowohl-als-auch-Perspektive**. Letztere ermöglicht uns, unsere Unterschiede zu überwinden, und so den eigentlichen Unterschied auszumachen, damit wir in den Raum zwischen uns eintauchen und das darin **latent vorhandene Potenzial** nutzen können. Aber ohne eine entsprechende Grundenergie, die uns verpflichtet und uns auf unserer gemeinsamen Suche hält, entfernen wir uns zumeist wieder von diesem latenten Potenzial. Wir bleiben weiterhin abhängig von unserem Wissen oder unabhängig und getrennt vom Wissen anderer. Die Herausforderung besteht in diesem Sinn darin, wie wir es als Individuen, Teams und Organisationen schaffen können, unsere **Interdependenzen, unsere Unterschiede und jeweilige Einzigartigkeit** zu nutzen und zu genießen.

Das folgende Zitat von *Margaret Wheatley* lädt uns ein, einen neuen Blick auf die Arbeitsweise unserer Organisationen zu werfen, und wie sie unsere Fähigkeit aktivieren oder deaktivieren, zusammenzukommen und unser **kreatives Potenzial** freizusetzen.

„Organisationen streben nach einem neuen Ideal. Wir wollen, dass Organisationen anpassungsfähig, flexibel, selbsterneuernd, belastbar, lernfähig und intelligent sind – Merkmale, die man nur bei lebenden Systemen findet. Die Krux an der Sache ist, dass wir wollen, dass sich unsere Organisationen wie lebende Systeme verhalten, wissen aber nur, sie als Maschinen zu behandeln."

© Felix Möckel/istockphoto.com

Strategische Innovation

Stellen Sie sich vor, wie Sie es in Angriff nehmen werden, **Innovationen** umzusetzen. Sie durchbrechen Beschränkungen, Sie handeln instinktiv. Da ist **Kraft und Flow** in allem was Sie tun. Sie handeln wie ein Kampfsportler. Ihre Bewegungen sind so geübt, dass Sie keinen Gedanken dafür benötigen und doch reagieren Sie mit totaler Flexibilität auf die Anforderungen des Augenblicks.

© GALILEO® Gudrun Happich · Dürener Strasse 225 · 50931 Köln (Lindenthal) · www.galileo-institut.de · Februar 2011

Wie die Jäger bereiten Sie sich sorgfältig auf die Jagd vor. Sie stellen die richtigen Ressourcen in Bezug auf Menschen und Fähigkeiten zusammen. Sie führen Ihre Arbeit im Interesse der Stakeholder des Systems durch, die an der Erstellung des Plans beteiligt waren und ihn voll und ganz unterstützen. Dieselben Stakeholder wissen aber auch, dass, sobald die Aktion beginnt, der Plan sich fast zwangsläufig ändert, sodass sie ihre Unterstützung dem Grundgedanken und den Menschen geben, nicht den Details des Plans. Zuletzt wurden die Risiken oder die finanziellen Auswirkungen auf ehrliche Weise bewertet und abgestimmt, sodass jeder in Übereinstimmung, fokussiert und bereit ist.

Ralph Waldo Emerson sagte, **„Nichts Wichtiges wird jemals ohne Begeisterung erreicht werden."**. Es ist das Gefühl, das wir haben, wenn wir um etwas kämpfen, woran wir glauben, aber von dem wir nicht notwendigerweise einen persönlichen Vorteil haben – Aktion, die unserer Bestimmung folgt!

Tiefe Begeisterung entsteht in Gemeinschaften, wenn **Inspiration und Innovation** im Dienst einer an der Bestimmung orientierten Vision und von **strategischen Zielen** sind. Zusammen werden sie zur Spitze unseres Pfeiles. Wenn sie klar und scharf sind, dringen sie durch. Wenn sie unklar und stumpf sind, tun sie das nicht, und so werden wir wahrscheinlich Gelegenheit nach Gelegenheit verpassen.

Mit der Fähigkeit, sich schnell und mit Anmut zu bewegen, entsteht die Notwendigkeit entscheidungsfreudig zu sein. In dieser Eigenschaft von Entschlossenheit liegt eine andere wichtige Quelle von Magie: Unsere Fähigkeit, die zwei oder drei Prioritäten zu erkennen, die wirklich den Unterschied ausmachen. In den meisten Fällen verlieren wir uns in der Unzahl von Dingen, die wir tun müssen, verlieren jene Dinge aus dem Auge, die tatsächlich den größten Effekt haben.

Es gibt verschiedene Formen des Wissens. Wir können mit unseren Köpfen wissen. Wir können mit unseren Herzen wissen. Und wir können mit unserem **„heart-mind"** wissen. Dieses Wissen entspringt der idealen Verschmelzung unseres Intellekts und unserer Emotionen. In diesem Zustand sind wir entschlossen und instinktiv. Unsere Gedanken und Emotionen handeln in Übereinstimmung, und entfesseln die fantastische Kraft des Menschen, der von Mut, Überzeugung, Freude, Entschluss und Disziplin angetrieben wird.

Es ist ein wenig wie Segeln. Wir wissen, wohin wir hin wollen. Wenn wir aufbrechen, arbeiten wir mit dem, was ist. Wir arbeiten mit den sich ändernden Windverhältnissen und werden gezwungen zu kreuzen, um uns fortzubewegen. Jede Änderung der Richtung ist kein Umweg, sondern unsere Strategie (umgesetzt) in Aktion, aus dem direkten Kontakt mit unserer Umgebung sich entwickelnd, in einem konstanten Entfalten unserer Absicht. Auf diese Weise werden unsere Strategien von einer Erfolgsspirale von Aktion und Reflexion, Planung und Entstehung unterstützt. Und doch nutzen wir zu jeder Zeit unsere Emotionen und unsere Begeisterung, wie die führenden Federn eines Pfeils.

Die 4 komplexen Fertigkeiten

© Velora/istockphoto.com

Präsenz

Manche Menschen verfügen von Natur aus über diese Fähigkeit, andere lernen, sie zu entwickeln. Einige Zweige der Psychotherapie sowie Beratungs- und Coachingarbeit bieten wirksame Methoden, um diese Fähigkeit zu erhöhen. Menschen, die diese Fähigkeit vervollkommnet haben, besitzen eine auffallende Anziehungskraft, da sie hinter die Kulissen des Lebens blicken können. Sie lassen sich nicht so stark von der Form der Dinge beeindrucken, wie der Rest von uns. Worte, Handlungen oder Verhaltensweisen können sie nicht ablenken oder in die Irre führen.

Hinter diesen Äußerlichkeiten liegt unser eigentliches Selbst, unser wahrer Kern. Wer wirklich **präsent** ist, ist sich seines wahren Wesens um vieles bewusster und nimmt dies auch bei den Menschen in seinem Umfeld wahr. Wer im gegenwärtigen Augenblick lebt, achtet darauf, wie es den anderen geht und wie die Beziehungen untereinander verlaufen. Die Einfühlsamsten können mittels ihrer Fertigkeit und Empathie benennen, was sie sehen und so einen Ausgleich zwischen der Form und dem wahren Wesen schaffen.

© GALILEO® Gudrun Happich · Dürener Strasse 225 · 50931 Köln (Lindenthal) · www.galileo-institut.de · Februar 2011

Wenn wir **Präsenz** üben, steigert sich unsere **Wahrnehmungsintelligenz** und wir können sie dazu nutzen, unsere engeren Beziehungen zu vertiefen. Wenn wir präsent sind, lernen wir Verantwortung für unsere Gefühle zu übernehmen, wie wir uns fühlen. Wir werden damit aufhören, unsere Männer, Frauen, Partner, Mütter, Väter und Kollegen dafür verantwortlich zu machen, wie es uns geht und beginnen, unsere Gefühle mit ihnen zu teilen, um mehr über uns selbst in der Interaktion mit anderen zu erfahren.

Wenn uns dies gelingt, erleben wir oftmals die ersehnte Vertrautheit und das **Gefühl von Einheit,** weil wir uns nicht mehr darüber beklagen, dass dem nicht so ist. Auf einmal werden unsere Familien und Kollegen zu Quellen unseres persönlichen Wachstums. Es handelt sich dabei um Schwerstarbeit, denn unsere persönlichen Abwehrmechanismen nehmen leicht überhand – und das Gefühl von Ärger füllt dann jenen Platz aus, der eigentlich für unsere Präsenz reserviert ist. Wenn wir es dennoch schaffen, präsent zu sein, können wir füreinander mehr Wertschätzung aufbringen und uns an einer kreativeren Beziehung erfreuen. Ganz natürlich bewegen wir uns als Folge auf einen Bereich zu, in dem wir gemeinsam co-kreieren können.

In Gruppen besitzt **gemeinsame Präsenz** die Fähigkeit, das Energiefeld zu verstärken und so die Voraussetzungen für das Erreichen eines **kollektiven Durchbruchs** drastisch zu erhöhen. Präsenz ist die Grundbedingung dafür, dass **wahrer Dialog** stattfinden kann. Ein fruchtbarer Dialog entsteht im Raum zwischen den Menschen, wenn untereinander ein Flow entsteht, der neue Bedeutung und überraschende Einsichten möglich macht.

© Hidesy / istockphoto.com

Intentionalität

Eckhart Tolle hat es einmal treffend formuliert: zu sagen „Ich denke“ ist so, als würde man behaupten, „Ich lasse mein Blut zirkulieren oder ich verdaue“. Wir denken ununterbrochen – und es handelt sich dabei um einen autonomen Prozess. Wir können nicht einfach aufhören zu denken. Was wir aber sehr wohl tun können, ist eine Wahl zu treffen, woran und wie wir über etwas denken.

Wir müssen lernen, unsere **Bestimmung** wie einen Magnet in unsere Richtung zu lenken, indem wir uns bewusst in den Inhalt und die Beschaffenheit unserer Gedanken einklinken. Um es zu verdeutlichen: Es geht hier nicht um „positives Denken“ oder um „Hobbypsychologie“, die uns vorgaukeln will, schnell reich werden oder andere Leute manipulieren zu können. Hier geht es um die Möglichkeit, auf uns selbst und größere soziale Systeme einzuwirken, uns in den Zustand des Fließens (Flow) zu versetzen und dadurch zielgerichtete Wege mit möglichst geringen Widerständen zu co-kreieren.

Wenn wir diesen Zustand erreichen wollen, müssen wir uns von unserem **mechanistischen Weltbild** lösen, das allein auf dem Prinzip von Ursache und Wirkung beruht. Wir sollten anerkennen, dass die Welt ein unendliches, miteinander verbundenes Netzwerk ist, das chaotisch und unvorhersehbar agieren kann. Mit der **Kraft unserer Intention** können wir diese unendliche Vernetzung jedoch durchkreuzen und Ordnung ins Chaos bringen. Wir besitzen die Fähigkeit, uns das, was wir erschaffen wollen, so lebhaft vorzustellen, dass es Realität wird.

Das **Potenzial unserer Intention** wächst exponentiell, wenn es zu einer kreativen Beziehung mit anderen Menschen kommt, deren Bestimmung mit unserer in Einklang steht. In unserer Rolle als **Katalysatoren, als „Beschleuniger des kreativen Prozesses“** und in unserer Rolle als Führungskräfte, müssen wir diese geeigneten Wegbegleiter ausfindig machen. Erst dann können wir uns in den Dienst einer gemeinsamen Bestimmung stellen und einen gemeinsamen „innersten Kern“ schaffen. Es liegt in unserer Hand, diesen Kern zu einem „energetischen Wirbel“ auszudehnen, der eine Art natürliche Anziehungskraft entstehen lässt, ein natürliches Neigen des Universums, das Gleichgesinnte mit verschiedensten Ideen anzieht, um im Sinne einer gemeinsamen Bestimmung zu arbeiten.

Durch die Geschichten, die wir uns erzählen, beginnt der Aufbau einer neuen, **kollektiven Identität**. Wir gehören einer Gemeinschaft an, die in Einklang mit unseren Werten und Glaubenssätzen steht, und wir sind stolz darauf, hier unseren Platz gefunden zu haben. Es treibt uns an, unsere Wirklichkeit werden zu lassen. Mehr noch, wir erschaffen Organisationen und soziale Gruppen, die sich ihrer Bestimmung be-

© GALILEO® Gudrun Happich · Dürener Strasse 225 · 50931 Köln (Lindenthal) · www.galileo-institut.de · Februar 2011

wusst sind und eine kollektive Intention verfolgen. Je stärker diese **kollektive Intention** verfolgt wird, umso mehr Möglichkeiten werden sich auftun, um sie Realität werden zu lassen. Wir beginnen, Sinn und Bedeutung gemeinsam zu erschaffen.

Erstens einen gemeinsamen Sinn dafür, was direkt vor unseren Füßen liegt – manchmal erleben wir es als ein „Aha"-Erlebnis oder als „Natürlich, warum haben wir nicht früher daran gedacht?"

© Vernon Wiley / istockphoto.com

Voraussicht

Mit **Voraussicht** ist „die Wahrnehmung der Bedeutung und der Natur von Ereignissen, bevor sie geschehen oder der Akt des Vorausblickens" gemeint.

Wir sollten die Zukunft nicht durch die Linse der vorhandenen dominierenden Kultur erfassen. Das führt im besten Falle zu einer linearen Hochrechnung der Gegenwart und im schlechtesten Fall ist es reine Hoffnung oder sogar Fantasie.

Die Herausforderung liegt darin, **hinter das Sichtbare** zu sehen. Sobald wir unsere Augen dem Unsichtbaren öffnen, sehen wir, wie wir buchstäblich von der Zukunft umgeben werden, weil sie sich in den **natürlichen Zyklen und Rhythmen des Lebens**, der Gesellschaften und der Organisationen widerspiegelt. Wenn wir lernen, diese natürlichen Zyklen zu erkennen und mit ihnen zu arbeiten, schaffen wir öfter **kreative und strategische Durchbrüche**, und der kulturelle Widerstand gegenüber Veränderung vermindert sich.

Innerhalb, zwischen und hinter dem **systemischen Netz** von Komplexität und Chaos liegt die Zukunft. Wenn wir unsere Fähigkeiten erhöhen, dieses Netzwerk zu nutzen und zu verstehen, beginnen wir, erste Eindrücke von neuen Ordnungen, neuen Bedeutungen und neuen Möglichkeiten zu bekommen, die uns vorher nicht zur Verfügung standen.

Während unsere Wahrnehmung und unser Bewusstsein für die Zukunft wächst, lernen wir, unsere Zukunft in die Gegenwart zu ziehen, sodass wir neue Möglichkeiten ergreifen können und dabei unsere Herzen und unseren Verstand für das öffnen, was sein könnte. Das löst für gewöhnlich drei entscheidende Ergebnisse aus.

Zweitens beginnen wir uns mit einem zunehmenden Gefühl von **Bereitschaft und Timing** der Zukunft zuzuwenden. Wir stellen uns auf Dinge besser ein. Wir wissen, wann wir handeln sollten und wann nicht. Wann wir die Gelegenheit ergreifen und wann wir warten sollten. Wann wir nachdrücken und wann ziehen sollten. Und wir erleben immer mehr Momente von Synchronizität, wenn wir beginnen, uns den natürlichen **Rhythmen des Lebens** anzupassen.

Drittens zwingt uns unser Streben nach Wachstum, die Zukunft aktiv zu gestalten. Unsere Lernblockaden fallen weg, und wir wollen mehr darüber lernen, wie man die unsichtbaren Kräfte, die am Werke sind, erkennt und wie man mit ihnen zusammenarbeitet.

Die nächste Herausforderung ist, mit dem Ganzen verbunden zu bleiben. Denn die Zukunft und das Potenzial, das sie in sich birgt, zu durchwandern, ist selten eine geradlinige Reise. Zu Voraussicht muss jetzt Entschlossenheit und Vertrauen kommen. Denn es wird zweifellos eine Achterbahnfahrt werden und wir müssen die Nerven behalten, wenn die Sache schwierig wird.

Transformation

Hier geht es um **Transformation und Nachhaltigkeit**.

Sobald sich eine Organisation für eine neue Strategie entschieden hat, muss sie mehr tun als sie einfach umzusetzen, um einen transformierenden Effekt zu erzielen. Die Kunst ist, mit der **transformierenden Kraft** zu arbeiten.

Wir können uns so leicht im Inhalt von Gesprächen verfangen und vergessen, unsere Bewusstheit zu erhöhen und unserer **Lebenskraft und Lebendigkeit**

© GALILEO® Gudrun Happich · Dürener Strasse 225 · 50931 Köln (Lindenthal) · www.galileo-institut.de · Februar 2011

Kurzprofil Dipl.-Ing. Dr. Michael Paula

Seit 10 Jahren arbeite ich als selbstständiger Unternehmensberater, Wirtschaftstrainer und Coach, schwerpunktmäßig in den Bereichen Führungskräfteentwicklung, Kreativität und Coaching. Dabei kann ich auch auf langjährige Erfahrung als Führungskraft in internationalen Unternehmen zurückgreifen. Was mir am Herzen liegt ist Menschen, Teams und Organisationen bei der Entdeckung und Freisetzung ihrer Potenziale zu unterstützen – damit sie die Fertigkeiten und das Wissen nutzen können, um für sich und ihre Organisationen eine erfolgreiche und nachhaltige Zukunft zu gestalten. Mehr Informationen über mich und meine Tätigkeit finden sich auf meiner Website

www.walkyourtalk.at.

Kontakt

Dipl.-Ing. Dr. Michael Paula

BERATUNG · TRAINING · COACHING

Robert Stolz Gasse 41 B

2301 Groß Enzersdorf

Tel.: 0676-782 17 14

mail: **michael.paula@inode.at**

web: **www.walkyourtalk.at**

Beachtung zu schenken. Und ohne Lebenskraft und Lebendigkeit fehlt es uns an Energie, um uns freizumachen und durchzubrechen. Wir sind unfähig, den nötigen Schwung zu erzeugen, um unsere Organisationen auf „höhere Umlaufbahnen“ zu katapultieren oder sie in neue Zustände zu transformieren.

© JPS webcon/istockphoto.com

Ohne diese Sorgfalt und Aufmerksamkeit, was sich wirklich entfaltet, sind wir unfähig, unsere kreative Grenze zu entdecken. Wir denken, wir sind ein kreatives Team oder Gemeinschaft, aber in Wirklichkeit tun wir auf subtile Art und Weise alles was wir können, um innerhalb unserer Komfortzonen zu bleiben und tun, was wir immer getan haben. Das manifestiert sich häufig als Höflichkeit, Einigkeit und stillschweigende Hierarchien. Stattdessen sollten wir Neues hervorrufen.

Der erste Schritt, um das Neue hervorzurufen ist, das Alte zu vollenden, darüber nachzudenken und daraus zu lernen. Solange wir fühlen, dass unsere emotionalen Reaktionen nicht gehört worden sind, entgleitet uns persönlich und kollektiv die Lernerfahrung. Wenn wir unsere emotionalen Erfahrungen jedoch teilen, sind wir im Stande, sie dazu zu verwenden, uns auf die nächste Phase der Reise vorzubereiten.

Während wir etwas über uns selbst, übereinander und über das Geschäft und die Branche erfahren, verändert sich unsere Energie. Wir werden unser Gepäck los, und neue Wege deuten sich an. Wir beginnen, das Neue hervorzurufen und uns nach der nächsten inspirierenden Einsicht zu sehnen.

© GALILEO® Gudrun Happich · Dürener Strasse 225 · 50931 Köln (Lindenthal) · www.galileo-institut.de · Februar 2011

© GALILEO® Gudrun Happich · Dürener Strasse 225 · 50931 Köln (Lindenthal) · www.galileo-institut.de · Februar 2011

Dr. Wolfgang Griepentrog, PR- und Managementberater

Über Perfektionismus als Wert der Führungskultur

Gudrun Happich beleuchtet in ihrem sehr empfehlenswerten Leistungsträger-Blog Erfolgsfaktoren im Management. Dabei wird immer wieder deutlich, an welchen Werten und Grundsätzen sich exzellente Führung orientieren muss. Nun hat sie in ihrer aktuellen Blog-Parade zu einem gemeinsamen Blick auf die Führungskultur im Jahr 2020 aufgerufen. Hierzu möchte ich das Augenmerk auf einen scheinbar allgemein akzeptierten Wert lenken, der die Führungskultur in Unternehmen und Organisationen heute häufig prägt, der aber kritisch hinterfragt werden muss: Perfektionismus – oder: die mangelnde Fähigkeit zur Differenzierung zwischen „perfekt“ und „mehr als perfekt“.

Dass diese Differenzierung vielen Menschen im Alltag, sowohl im eigenen Anspruch als auch im Umgang mit anderen, schwer fällt, ist zweifellos Ursache zahlreicher zwischenmenschlicher Konflikte sowie eines zunehmend schwächeren gesellschaftlichen Zusammenhalts und damit ein Problem. Perfektionismus als Führungsprinzip ist darüber hinaus aber Zeichen mangelnden Verantwortungsbewusstseins.

Die Diskussion über Werte, Grundsätze, Verantwortung und Glaubwürdigkeit im Management ist schwierig. Ich selbst beteilige mich aktiv daran und beiße dabei (wie andere auch) mit eigentlich Selbstverständlichem und allgemein Akzeptiertem auf Granit. Anspruch und Realität, propagierte Haltungen und tatsächliches Verhalten, klaffen weit auseinander. Das macht die Auseinandersetzung mit den Grundsätzen des Ehrbaren Kaufmanns und der Glaubwürdigkeit, die im Glaubwürdigkeitsprinzip (Buch und Manifest) ihren Niederschlag finden, so spannend – das macht es aber auch so schwer, das Phänomen des Perfektionismus zu greifen.

Führungskräfte wollen in der Regel nicht als perfektionistisch gelten. Aber liegt nicht insgeheim der weit verbreitete Anspruch genau darin, stets mehr zu erreichen als man kann und von anderen mehr zu fordern als möglich ist? Wird heute von Mitarbeitern und externen Dienstleistern (zum Beispiel Beratern oder Agenturen) nicht oft mehr erwartet als die 100 prozentige, saubere und kluge Umsetzung des Leistungsversprechens? Der maximale Vorteil für

Kurzprofil Dr. Wolfgang Griepentrog

… ist PR- und Managemenberater sowie Interim Manager. Er betreut Unternehmen in Krisen-, Change- und Restrukturierungsprozessen. Früher leitete er viele Jahre lang die Konzern-PR eines globalen Handelsunternehmens. In Vorträgen, Publikationen und Social Media Beiträgen befasst er sich mit strategischen und kulturellen Fragen erfolgreicher Kommunikation

das Unternehmen, für den eigenen Bereich oder für die eigene Karriere ist das Ziel – es gilt, größtmöglichen Nutzen aus den vorhandenen Ressourcen zu schöpfen. Das ist eine Sonderform des „Schnäppchendenkens“ auf Verbraucherebene (bester Nutzen zum billigsten Preis), hat das gleiche Motiv und wird bisweilen mit der gleichen Maßlosigkeit verfolgt. Das Bild eines guten Managers und einer erfolgreichen Führungskraft ist doch sehr stark von Perfektionismus geprägt. Das gilt für die Erwartungen, die an Manager und Führungskräfte gestellt werden ebenso wie für den eigenen Anspruch, den diese an sich stellen. Sicher führen verschärfte Rahmenbedingungen zu einem hohen Druck auf Manager und Führungskräfte: etwa der wachsende globale und lokale Wettbewerb, der Druck zu verkaufen, Ressourcenknappheit, zunehmende Komplexität und extreme Gewinnorientierung. Sich unter diesen Bedingungen durchzusetzen und besser zu sein als andere, führt leicht zu einem stillschweigend akzeptierten perfektionistischen Anspruch. Dieser ist aber ungesund und belastet die Kultur in den Unternehmen.

Das Problem: Perfektionismus verhindert den Respekt vor den Leistungen und dem Engagement von Mitarbeitern oder Geschäftspartnern. Statt den Wert einer Leistung in ihrer Gesamtheit zu erkennen (diese umfasst eben mehr als das Resultat eines ausgeführten Auftrags), führt perfektionistischer Anspruch zu Erwartungen, die unternehmerisch oder volkswirtschaftlich unsinnig und – da kaum erfüllbar – auch ethisch fragwürdig sind. Das Bild des Handwerkers, der eine Schraube anzieht, verdeutlicht das. Nicht auf die extreme Festigkeit kommt es an, sondern auf das richtige Drehmoment (oft ist dies vom Hersteller sogar vorgegeben) und die richtige Einschätzung, wann die Schraube die optimale Festigkeit hat. Übertretung führt zur Zerstörung und macht die Bemühungen im Vorfeld zunichte. In dieser Situation befinden sich Manager und Führungskräfte täglich. Statt gute Leistungen zu würdigen, wird oft mehr verlangt, ohne dieses “mehr” immer klar zu definieren. Sicher auch, weil Manager bisweilen in ihrer Einschätzung unsicher sind, wann eine Aufgabe gut umgesetzt wurde. Das ist im Top-Management großer Konzerne ebenso zu beobachten wie im Kleinen, und der Druck des größtmöglichen Shareholder Value verstärkt dies. Wo aber Respekt und Aufmerksamkeit für den Wertbeitrag und das Leistungspotenzial von Mitarbeitern aufgrund von Perfektionismus fehlen, mangelt es oft auch an weiteren Faktoren erfolgreicher Unternehmensführung wie Transparenz und strategischer Kompetenz. Letztere setzt nämlich die gute Einschätzung von Leistungspotenzialen und angemessener Zielsetzung voraus.

Vertrauensverlust, sinkendes Committment der Mitarbeiter und langfristig geringerer unternehmerischer Erfolg sind häufig Konsequenzen einer perfektionistischen Führungskultur. Perfektionistische Führungskräfte werden ihrer Verantwortung gegenüber Mitarbeitern und externen Geschäftspartnern nicht gerecht, da sie zur positiven Leistungsentfaltung nicht optimal beitragen.

Bedeutet dies nun, dass Mitarbeiter und Geschäftspartner nicht gefordert werden sollten? Keineswegs! Das wäre eine Fehlinterpretation (die mir aber in der Realität zugegebenermaßen auch häufig begegnet). Ich selbst bin viele Jahre als Führungskraft in einem DAX 30 Konzern mit dem Prinzip der “sanften Überforderung” gut gefahren (und habe dies auch selbst erfahren). Wer nämlich Ziele klar definiert, die strategische Marschrichtung in Projekten deutlich aufzeigt, dabei Orientierung schafft und den Mitarbeitern ihr eigenes Leistungspotenzial aufzeigt, wird auch ohne perfektionistischen Anspruch zu guten Ergebnissen gelangen. Es kommt darauf an, stets – auch bei fehlender Zielerreichung – Engagement, Leistungen und den Wertbeitrag von Mitarbeitern aufmerksam zu prüfen und die Wertschätzung hierfür deutlich zum Ausdruck zu bringen. Dies ist nicht nur eine Frage des Respekts, sondern auch der Professionalität. Im Blog des Glaubwürdigkeitsprinzips habe ich das kürzlich näher erläutert.

Perfektionismus hängt häufig auch mit Schwächen im Erwartungsmanagement zusammen. Dies ist ein verbreitetes Managementproblem. Dass die aufmerksame Beobachtung und Analyse der jeweiligen Erwartungen von Zielgruppen (sei es in der Kommunikation, im Marketing, im Vertrieb oder unternehmensintern) konsequent die Grundlage von Management und Führung ist, kann man nicht behaupten. Deswegen sind Zielsetzungen – entweder selbst gesteckte Ziele oder die Anforderungen gegenüber anderen – oft unklar, unpassend oder pauschal übertrieben.

Und wie wird es 2020 aussehen?

Wird der Perfektionismus der Manager stärker? Der Wertewandel und die Rückbesinnung auf klassische ethische Prinzipien, wie sie beispielsweise im Vorbild des Ehrbaren Kaufmanns zum Ausdruck kommen, vollzieht sich äußerst langsam. Mit Ernüchterung bleibt festzustellen, dass die sogenannten gesellschaftlichen Eliten, also Politik, Top-Manager und Multiplikatoren, aus der jüngsten globalen Finanz- und Vertrauenskrise wenig gelernt haben. Mit geringen Korrekturen machen wir da weiter, wo wir vor der

© GALILEO® Gudrun Happich · Dürener Strasse 225 · 50931 Köln (Lindenthal) · www.galileo-institut.de · Februar 2011

Krise aufgehört haben. Aber es gibt eine wachsende Personengruppe, die sowohl im privaten Lebensstil als auch in Management und Unternehmensführung auf Nachhaltigkeit, Reflexion und gesellschaftliche Verantwortung setzt. Mit der Verbrauchergruppe der sogenannten LOHAS („Lifestyle of Health and Sustainability") ist ihre Haltung nur unzureichend skizziert. Dieser gesellschaftliche Trend könnte zu weniger Perfektionismus im allgemeinen Führungsstil der nächsten Jahre führen. Allerdings läuft die Trennlinie zwischen perfektionistisch und nicht perfektionistischem Anspruch quer durch die Bevölkerung. Gerade unter den LOHAS gibt es nämlich viele Perfektionisten. Hierzu zähle ich beispielsweise auch diejenigen Vertreter von NGOs und Verbraucherschutzgruppen, die mit perfektionistischem Anspruch den Blick für Werte, Wertschöpfung und Engagement in der Wirtschaft versperren.

Perfektionismus ist ebenso wie Glaubwürdigkeit eine Frage der Haltung. Da der Erfolgsdruck auf Führungskräfte durch die genannten Rahmenbedingungen weiter steigen wird, wäre nicht zuletzt im Interesse von Effizienz und unternehmerischem Erfolg, eine stärkere Orientierung an den Grundsätzen von Glaubwürdigkeit und Verantwortung wünschenswert, die für Perfektionismus keinen Raum lässt.

© GALILEO® Gudrun Happich · Dürener Strasse 225 · 50931 Köln (Lindenthal) · www.galileo-institut.de · Februar 2011

© GALILEO® Gudrun Happich · Dürener Strasse 225 · 50931 Köln (Lindenthal) · www.galileo-institut.de · Februar 2011

Markus Väth, Business Coach und Experte für Strukturellen Burnout in Unternehmen

Führung im Jahr 2020 – Vier Visionen

Die Zukunft sei „das unentdeckte Land“, so der klingonische Kanzler Gorkon in „Star Trek VI“. Unbekannt ist sie, unerforscht, in ständiger Bewegung. Wer hätte vor 20 Jahren den gigantischen Erfolg des Internet vorausgesehen? Oder die Wandlung von Apple zu einem Entertainment-Konzern? Oder die arabische Revolution? Daher sollte man mit einer gewissen Demut in die Zukunft schauen und sich für vieles bereithalten.

Andererseits hat es immer zum Wesen des Menschen gehört, Prognosen über die Zukunft abzugeben. Eine sternumglänzte Nacht war nie nur Poesie, sondern immer auch Landkarte für Astrologen und Sterndeuter, die für ihre Könige die Zukunft voraussagen wollten. Heutzutage geht es mit dem Börsenticker etwas prosaischer zu, aber das Grundproblem bleibt: Was wird die Zukunft bringen, das wir heute noch nicht sehen, sondern nur vermuten können? Der Drang, den Schleier der Zukunft zu durchdringen, wird umso drängender, je schneller sich das Rad der Veränderung dreht – und je schneller wir uns diesen Veränderungen anpassen müssen.

Daher sollen an dieser Stelle vier Visionen stehen, vier Szenarien von Führung für das Jahr 2020. Wir werden uns dann ja alle 2020 wiedersehen, um zu prüfen, wie sich die Dinge entwickelt haben:

1. Führung wird weiblicher

Dies ist in zweifachem Sinn gemeint: a) Es werden mehr Frauen führen. b) Führungsstile werden mehr weibliche Attribute haben. Insgesamt scheint das Drängen der Frauen in Führungspositionen langfristig nicht mehr aufzuhalten sein. Die Frauenquote wird kommen, spätestens 2014. Dies wird das Startzeichen sein zu einer langsamen, aber sicheren Aufholjagd der Frauen. Insgesamt ist das zu begrüßen, scheinen doch einige weibliche Wesenszüge in deutschen Chefetagen unterrepräsentiert: Kooperation statt Konfrontation, Kompromiss statt Profilierung, Sachdiskussion statt Eitelkeiten-Show. Frauen haben wichtige Impulse für Wirtschaft und Gesellschaft zu geben, die im Moment noch brachliegen. Das wird sich mit der Eroberung der Chefsessel ändern.

Markus Väth

Markus Väth ist Diplom-Psychologe und Inhaber der Beratungsfirma Mensch & Chance. Mensch & Chance bietet Lösungen in den Bereichen Coaching, Training, Personal- und Organisationsentwicklung und berät Privatpersonen sowie Firmen aller Branchen. Mensch & Chance steht für den erfolgreichen Einsatz von psychologischem Know-how in Management, Führung und Personalarbeit und somit für einen kritischen Erfolgsfaktor in der Wirtschaft des 21. Jahrhunderts. Markus Väth ist Autor eines Fachblogs und lehrt außerdem Organisationspsychologie an der Fachhochschule Riedlingen.

Kontakt
Mensch & Chance
HR Managementberatung · Personal- & Organisationsentwicklung · Coaching

Markus Väth ·
Weinmarkt 10 · 90403 Nürnberg
Tel.: +49 911 1441443

Web: **www.mensch-chance.de**

„Leadership" © Svilen Milev

2. Führung wird persönlicher

Die letzten 30 Jahre waren in der Managementtheorie geprägt vom mechanistischen Lösungsansatz: Man schicke eine Führungskraft auf ein Kommunikationsseminar und – puff! – kommt sie zurück mit einem Koffer voll neuer, brillanter Methoden, die sie zum Kommunikator und Motivator erster Kajüte machen. Ein typisch männlich-rationaler Ansatz übrigens. Das funktioniert in den meisten Fällen nicht, weil Methoden keine Persönlichkeit ersetzen. Die wahre Führungsarbeit wird im Jahr 2020 zunehmend personalisiert sein. Weg von Methoden für alle Führungskräfte, hin zur Entwicklung einer reifen Persönlichkeit, die mit möglichst vielen Mitarbeitern souverän umgehen kann. Methoden wie Zielvereinbarungen, Meeting-Regeln und anderes bekommen den Platz, der ihnen – verdientermaßen – zusteht: eine sinnvolle Ergänzung zum Führungsalltag, aber nicht mehr wohlfeiler Ersatz als Schutzschild vor dem Mitarbeiter oder technokratische Fluchthilfe, bis man sich wieder erleichtert in sein Büro zurückzieht.

3. Führung wird technischer

Moment – ist das nicht ein Widerspruch zu Punkt 2? Mitnichten. Was technischer wird, sind die Kommunikations- und Organisationskanäle. Führungskräfte im Jahr 2020 werden virtuos mit Dingen wie shared timetables, Videokonferenzen oder virtueller Teamarbeit umgehen. Phänomene, die zwar heute schon diskutiert bzw. eingeführt sind, deren Protagonisten in den Chefetagen aber immer noch *digital immigrants* sind. In zehn Jahren werden sich die Kontinentalplatten der Firmenkommunikation verschoben haben. Eine neue Generation von *digital natives* rückt nach. Eine Generation, die nicht mehr die Überwindung der eigenen technischen Unbedarftheit im Blick hat, sondern sich dem sinnvollen Management der eigenen Führungskommunikation widmen kann. Das bedeutet, nicht auf allen Kanälen auf Mitarbeiter zu feuern, sondern klug auszuwählen, welche Technik für welche Aufgabe geeignet ist. Beispielhaft dafür wird sich das E-Mail-Verhalten innerhalb von Firmen grundlegend ändern.

4. Führung wird enttabuisiert

Ja, es gibt sie noch, die Führungstabus. Macht ist so ein Thema. Wer führt, beherrscht andere Menschen. Macht hat noch immer etwas Negatives, Böses, etwas von Yoda und „der dunklen Seite". Wir stehen jedoch am Beginn eines neuen gesellschaftlichen Megatrends: Wellness, Gesundheit, Spiritualität. Die neue Burnout-Diskussion ist Ausdruck dieses Trends. Eine Folge dieser „inneren Nabelschau" wird eine größere Reflexion der Psyche sein, ganz im Sinne der Achtsamkeit. Reflektierte Führungskräfte, die im Spannungsfeld ihrer Gesellschaft leben, werden ein geklärteres Verhältnis zu ihren „dunklen Flecken" haben: Macht zum Beispiel oder das Wiedererleben kindlicher Dynamiken am Arbeitsplatz. Zu dieser Enttabuisierung gehört auch, dass Führung an sich ein größerer Zeitanteil an der Gesamtarbeitszeit eingeräumt werden wird. Führung wird erkannt als echte Arbeit, die in ihrer zwischenmenschlichen Dynamik ebenso für produktive Ergebnisse verantwortlich ist und eben nicht einfach „nebenbei" erledigt werden kann.

Welche dieser Trends werden kommen? Das weiß niemand. Ich hoffe aber, dass möglichst viele davon Wirklichkeit werden. In diesem Sinn bin ich kein neutraler Augure. Die beschriebenen Trends markieren für mich wertvolle Entwicklungen, die Deutschlands Wirtschaft und die gesellschaftliche Diskussion befruchten können. Das hängt natürlich auch davon ab, wie sich diese Trends bei den Führungskräften selbst durchsetzen und ob Führungskräfte den Mut haben, eigene Bedürfnisse loszulassen – zugunsten einer tieferen persönlichen Entwicklung und zugunsten ihrer Organisation.

Auf alle Fälle bin ich so gespannt wie Sie.

© GALILEO® Gudrun Happich · Dürener Strasse 225 · 50931 Köln (Lindenthal) · www.galileo-institut.de · Februar 2011

© GALILEO® Gudrun Happich · Dürener Strasse 225 · 50931 Köln (Lindenthal) · www.galileo-institut.de · Februar 2011

Gerd Nordmann, KAYENTA Training und Beratung

Projektmanagement: Weg zu einer neuen Unternehmenskultur

Unter dem Titel „Führung 2020 – Herausforderungen & Lösungsansätze“ hat Gudrun Happich zu einer Blogparade eingeladen. Eine wunderbare Idee – vielen Dank dafür!

Unser Beitrag wirbt für Projektmanagement als Motor für Wandel in der Unternehmenskultur.

Projektarbeit – „Change Management light“

Mehr Qualität zu geringeren Kosten in kürzerer Zeit: So etwa lautet die Aufgabenbeschreibung für die Zukunft. Mit starren Unternehmensstrukturen ist das kaum zu leisten. Folglich müssen sich Unternehmen verändern – doch das ist leichter gesagt als getan: Veränderungen lösen Verlustängste aus. Organisationen tendieren dazu, auf Bekanntem zu beharren.

Salopp formuliert heißt die Aufgabe deshalb: Wie bringen Führungskräfte ihre Mitarbeiter dazu, ihre Fürstentümer aufzugeben? Wie bauen sie Hierarchie- und Kompetenzdenken ab?

Projekte können eine Übungsplattform für eine veränderte Form der Zusammenarbeit sein. Per Definition sind Projekte zeitlich begrenzt und auf ein Ziel ausgerichtet. Für die Mitarbeiter bedeutet das zweierlei: Projekte und die dazugehörigen Aufgaben haben absehbar ein Ende. Muss ein Mitarbeiter in einem Projekt zurückstecken, hat er immer noch seinen angestammten Platz in der Unternehmenshierarchie und außerdem eine neue Chance im nächsten Projekt.

Zudem sind alle Mitarbeiter auf ein Projektziel verpflichtet. „Wer kann die Aufgabe lösen“, lautet die entscheidende Frage und nicht: „Wer hat das bisher immer gemacht?“ Die Frage fördert die Einsicht in die Notwendigkeit, sich vom vermeintlich angestammten Platz zu lösen.

In einem solchen Veränderungsprozess sollten Führungskräfte darauf achten, die Aufgaben von Projekt zu Projekt neu zu verteilen, damit sich keine neuen Claims bilden.

Die Führungs- und Organisationsmethoden des Projektmanagements können dann ihre Wirkung entfalten: Die Diskussionskultur fördern. Den Weg zu Teamentscheidungen bahnen. Meinungen zulassen. Indem zum Beispiel Aufgaben in Projekten regelmäßig umverteilt werden oder Besprechungen von jedem Mitarbeiter im Wechsel moderiert werden, steigen Selbstvertrauen und Motivation. Auf die Art ändern sich der Umgang miteinander und die Unternehmenskultur.

Die Mitarbeiter lernen Alternativen zum bisherigen Hierarchie- und Kompetenzdenken kennen und erfahren, dass sie ihre Position im Team auch anders festigen können. Wandel wird auf die Art möglich.

Kurzprofil Gerd Nordmann

Nach Ausbildung und Studium seit 1989 Trainer und Berater mit langjährige Erfahrung in großen Unternehmen und privaten Weiterbildungsanbietern in der Erwachsenenbildung. Arbeitsschwerpunkte sind die Konzeption und Durchführung von Trainings und Workshops für Fach- und Führungskräfte mit den Inhalten: Führung, Projektmanagement, Zeit- und Selbstmanagement, Teamentwicklung, Moderation, Soziale Kompetenz, Kommunikation. Motto: Mit Projektmanagement neue Führungskultur und damit auch Unternehmenskultur gestalten.

Weitere Informationen: **www.kayenta.de**

© GALILEO Gudrun Happich · Dürener Strasse 225 · 50931 Köln (Lindenthal) · www.galileo-institut.de · Februar 2011

Beatrice Legien-Flandergan, Coach & Beraterin

Gesundes Führen erhöht Leistungskraft

Welche Führungskultur ist förderlich für unsere schnelllebige Zeit?

Die größte Herausforderung von Führungskräften ist nicht die gute Erledigung der gestellten Aufgaben. Führungskräfte sind im Allgemeinen fleißige und sehr ehrgeizige Menschen, die sich viel Mühe geben und viel Kraft aufwenden, um bestmögliche Ergebnisse abzuliefern. Die Herausforderung für Führungskräfte liegt viel mehr in dem, was „Führen" bedeutet. Denn es geht darum Menschen so zu führen, dass sie bestmöglich zum Unternehmenserfolg beitragen können. Und genau hier liegen die größten Herausforderungen, aber ebenso der Knackpunkt, der den Erfolg von Unternehmen zukünftig ausmachen wird.

Bisher hat es gereicht, wenn die Führungskraft ihre Vision hatte, ihre Ziele kannte und Aufgaben an die Mitarbeiter verteilte. Sie übernahm die Verantwortung und versuchte, alles unter Kontrolle zu halten. Wenn es brannte, war sie zur Stelle und hat das Boot wieder so gut es ging auf Tour gebracht. Manchmal bis an den Rand der Erschöpfung. Irgendwie brachte sie sich und die Firma immer wieder auf Kurs. Volle Einsatzfreude zum Wohle der Firma wird auch heute noch von einem „Kapitän" verlangt.

Komplexe Welten erfordern anderes Führen

Aber wie sieht es heutzutage aus? Unsere Welt wird immer komplexer und unübersichtlicher. Wer kann noch von sich behaupten, den vollen Überblick zu haben? Ohne Mut zur Lücke geht es gar nicht mehr. Ansonsten müsste man sich rund um die Uhr weiterbilden, jeden Schritt der Mitarbeiter kontrollieren, ständig online sein und dazu noch alle seine Aufgaben und Verpflichtungen erfüllen. Wer es nicht schafft, hier klare Prioritäten zu setzen und einen neuen Umgang mit dem Führen entwickelt, der verliert irgendwann den Überblick oder gerät in einen Burnout.

Was es heute braucht, ist das Know-how und die Fähigkeiten vieler Menschen und das gemeinsame, konstruktive Zusammenarbeiten mit ihnen. Jeder muss jeden in seiner Art und Besonderheit schätzen lernen und erkennen, welche Vorteile von den Synergien entstehen können. Vorbei ist die Zeit, wo einer alles managen und überblicken konnte.

Die Führungskraft wird immer die Verantwortung behalten und sich weiter mit Trends, wirtschaftlichen Entwicklungen beschäftigen und beobachten müssen, was sich verändert, um rechtzeitig darauf zu reagieren und entsprechende Korrekturen vornehmen zu können. Aber intern ist es notwendig, eine neue Unternehmenskultur zu schaffen, die eine gezielte Aufmerksamkeit auf das Thema Umgang mit Menschen lenkt.

Menschenspezialist und sozial-emotionale Kompetenzen

Dazu gehört, dass Führungskräfte ihre Fähigkeiten erweitern, um gesund und effektiv zu führen. Das bedeutet zum einen, dass die Führungskraft sich zum Menschenspezialist entwickeln und ihre sozial-emotionalen Kompetenzen verbessern sollte. Ebenso ist eine wichtige Aufgabe das Fördern und Fordern von Mitarbeitern im Gleichgewicht zu halten. Die Kultur im Unternehmen muss so ausgelegt sein, dass alle eine Win-Win-Denkweise entwickeln, weg vom Gedanken, ich muss siegen und den anderen besiegen. Es muss eine Kultur entstehen, wie in einem Fußballteam: Alle kennen das sinnerfüllte Ziel, an dessen Erreichen mit guten Ergebnissen gemeinsam gearbeitet wird.

Ebenso sollte eine offene Vertrauensbasis in der Firma herrschen, die einen konstruktiven Austausch untereinander möglich macht. Denn keine Führungskraft hat Vorteile, wenn sie eine „Gefolgschaft" hat, die aus Angst oder Unlust zu allem Ja sagt und innerlich so langsam die Verbindung zur Firma verliert, weil sie sich als Mensch nicht genug geachtet fühlt.

Kurzprofil Beatrice Legien-Flandergan

- gelernte Datenverarbeitungskauffrau
- Langjährig tätig als Leiterin eines Rechenzentrums, Programmiererin, EDV- und Projekt-Organisatorin
- Ernährungsberaterin
- Tätig in den Bereichen Leistungssteigerung, Gewichts- und Gesundheitsmanagement
- Zertifizierter systemischer Coach
- Seit 2010 tätig als Coach, Beraterin & Referentin für proaktives Selbstmanagement und gesundes Führen

Worin ich meine Aufgaben sehe:
Ich unterstütze Führungskräfte und aufstrebende Menschen, ihre körperliche und mentale Leistungsfähigkeit zu verbessern und sich zum Menschenspezialisten zu entwickeln.
Ich begleite Menschen, um für sie passende und effektive Strategien und Lösungen zu finden, damit sie bestmöglich durch unsichere Zeiten navigieren können.

Sich selbst und seine Mitarbeiter gesund führen

Menschen, die an der Basis sind, sehen und erleben Dinge, die der Führungskraft meist nicht zugänglich sind. Aber genau das sind wichtige Fakten, die sehr entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens sein können. Menschen wollen heute angehört und ernst genommen werden. Sie möchten mitwirken können. Sie sind im Allgemeinen so gut ausgebildet, dass viele Führungskräfte von ihnen noch viel lernen könnten. Wer da meint, sie dominieren zu können, wird sie schnell wieder verlieren.

Und zu guter Letzt hat eine Führungskraft sich selbst stark zu machen für die Herausforderungen der heutigen sich ständig verändernden Welt. Die körperlichen und mentalen Kräfte zu mobilisieren und zu stärken, gibt Menschen mehr Energie, besseren Zugang zu sich selbst und zu anderen Menschen. Um Menschen gut führen zu können, mit Konflikten, Missverständnissen und der Schnelllebigkeit gut zurecht zu kommen, sind sowohl starke innere Kräfte als auch der gute Umgang mit den eigenen Emotionen die wichtigsten Voraussetzungen.

Führungskraft als Steuermann und Menschenentwickler

Die Führungskraft der Zukunft wird mehr Koordinator, Steuermann und Menschenentwickler sein. Sie hat ein Team von guten Mitarbeitern und Experten zu führen und dafür zu sorgen, dass eine aufbauende, kreative und konstruktive Unternehmenskultur vorhanden ist. Sie sollte als gutes Vorbild voran gehen mit einem gesunden Selbstbewusstsein, gute Strategien zur gesunden Selbststeuerung besitzen und bereit sein, sich ständig weiterzuentwickeln.

Wenn Mitarbeiter sich im Unternehmen wohl fühlen, sich gerne engagiert einbringen, sich weiterentwickeln wollen, bereit sind, ihre Ideen und Anregungen einzubringen, darauf achten, gesund und energievoll zu bleiben und loyal zur Firma stehen, dann können Sie sicher sein, dass Sie auf dem richtigen Weg sind. Denn solche Mitarbeiter schaffen begeisterte Kunden, die wiederum für ein gut laufendes Unternehmen sorgen. Es lohnt sich, eine Führungskultur zu entwickeln, bei der das Thema Umgang mit Menschen einen neuen Schwerpunkt erhält.

© GALILEO® Gudrun Happich · Dürener Strasse 225 · 50931 Köln (Lindenthal) · www.galileo-institut.de · Februar 2011

© GALILEO® Gudrun Happich · Dürener Strasse 225 · 50931 Köln (Lindenthal) · www.galileo-institut.de · Februar 2011

Monika E. König, Lernspielwiese

Führung 2020 – noch ein schneller Beitrag zur Blogparade – von unten

„Damit wende ich mich an alle, die mit dem Thema Führung jeden Tag zu tun haben: Personalentwickler, Führungskräfte aller Ebenen, Unternehmer, Berater und Coaches sowie Recruiter und Headhunter“ so Gudrun Happich hier.

Meine Führungserfahrung beschränkt sich – so muss ich leider zugeben – auf eine frühere Tätigkeit als Gruppen“führerin“ sowie darauf, unsere derzeitige Aushilfe ein- und anzuweisen. Die im Übrigen die gleiche formale wie praktische Bildung wie ich hat ;-). Da sich das jedoch in den nächsten Jahren ändern wird (Anteil an Führungstätigkeit) kann ich ja jetzt schon meine Vorstellung meines zukünftigen Führungsalltags geben – um in knapp 10 Jahren dann einen kleinen Soll-Ist-Vergleich zu wagen :-) .

Ich widme mich also hiermit – gleichsam (noch) von unten – der gestellten Unterfrage:

„Wie soll Ihr persönlicher Führungsalltag in 10 Jahren aussehen?“

Ich hoffe, bis dahin 7 kleine aber feine Aspekte zu berücksichtigen – oder besser gesagt zu leben – die ich bisher, in meiner Funktion als „Untertanin“ – teilweise bis schmerzlich vermisst habe. Diese sind:

#1 zuhören

Und damit meine ich NICHT so etwas wie standardisierte Mitarbeiterbefragungen via Fragebogen oder standardisierte Montagsbesprechungen, oder was es so alles an sich tot laufenden und in Rituale festspielenden Konstrukten gibt. Zuhören meint, manchmal auch nur auf Verdacht oder aus Lust, in irgendetwas hineinstochernde Fragen zu stellen. Ohne Erwartung an das, was als Antwort kommen könnte. Gefasst darauf, dass sogar ein ganz anderes Thema, gleichsam „über Bande“ zur Sprache kommt.

Kurzprofil Monika E. König

Monika E. König ist in ihrem nicht-virtuellen Leben gelernte Verwaltungsangestellte und studierte Erziehungswissenschaftlerin, in welchem Schnittraum sie auch beruflich tätig ist. Zurzeit als Wissenschaftliche Online Tutorin an der FernUniversität Hagen im Studiengang Bildungswissenschaft.

Virtuell ist sie auf der

http://lernspielwiese.wordpress.com

zuhause, twitschert sich als **@mons7** auf Twitter aus und treibt sich in den üblichen verdächtigen Netzwerken unter ihrem Realnamen herum.

#2 aufgreifen

Bin ich gerade nicht in der Stimmung, aufkommende Hinweise, Bemerkungen, Reden erst einmal ohne Rechtfertigungsversuche o.ä. einfach anzunehmen, aufzunehmen, aufzugreifen – gleichsam vorbehaltlos – sollte ich #1 UNTER GAR KEINEN UMSTÄNDEN versuchen. Ohne #2 auch keine #1. Denn es gibt nichts Demotivierenderes (gesehen an bereits zwei deutschen Universitäten, an denen trotz anderweitiger Strukturen sich Führungskräfte gerne individuell Mitbestimmung aufs Hemd drucken lassen, nachdem jeder, der möchte zu Wort gekommen ist, jedoch das fertig ausgearbeitete Konzept schriftlich auf den Tisch packen. Vielen Dank fürs Gespräch.

#3 wertschätzen

Hier kann ich aus eigener Führungserfahrung (gleichsam von oben) berichten. Unsere Aushilfe kam immer einmal wieder mit außerordentlich guten Ideen an, die ich mir auch in der Tat (auf einer Liste) notierte und in einer ruhigen Minute in Erwägung zu ziehen gedachte. Nach einigen Tagen fiel mir doch tatsächlich eine büroablauforganisatorische Verbesserung ein, die ich auch umgehend umsetzte, … um nach Studium besagter Liste zu merken, dass mir diese zuvor von unserer Aushilfe vorgetragen wurde.

Es war an der Zeit, die Idee der Aushilfe als deren zu wertschätzen. Und zwar vor einer Entscheider-Person im Unternehmen.

#4 vorgeben

Im Laufe der Tätigkeit entwickelt jeder und jede im Unternehmen eine gewisse Haltung. Gegenüber den – wie auch immer gearteten – Kunden. Demgegenüber, in welcher Form und was opportune Anfragen und Ansprüche sind. Gegenüber mit welchem zeitlichen Rahmen bei bestimmten Abläufen zu rechnen ist und wie lange ein Andauern eines Vorgangs andauern darf, ohne dass die Zeitdauer mit den sonstigen Strukturen inkompatibel würde (man kann auch „zu schnell“ für ein System arbeiten).

Diese Haltung sollte eine Führungskraft explizieren können und dies auch tun. Nur so wird sie verhandelbar.

#5 nachhaken

Habe ich eine Aufgabe mit einer Deadline vergeben (oder delegiert, wie das auf bwl-hochdeutsch wohl heißt), dann hake ich nach Ablauf derselben natürlich nach. Aber so natürlich ist das – aus meiner Erfahrung – gar nicht. Wie ernst soll ich Aufgaben nehmen, nach denen nach Vergabe kein Hahn mehr kräht? Diese waren wohl anscheinend nicht wichtig genug. Ich nehme mir hiermit für bis 2020 vor, Aufgaben vorher auf deren Wichtigkeit zu prüfen, also bevor ich sie delegiere. Und wenn sie mir wichtig genug sind, dann hake ich auch nach. Nicht ab.

#6 Raum lassen

Die #6 widerspricht nur scheinbar der #5. Denn mit Raum lassen meine ich mitnichten totalen Freiraum, bis wann etwas bestenfalls und bestens erledigt sein soll. Sondern vielmehr das Wie. Sie sind Führungskraft und bestimmen das Wie gleich mit? Ja wie?

#7 feiern

Feiern ist für mich – wie das Arbeiten auch – integraler Bestandteil meines Lebens. Warum nicht mit denen feiern, mit denen man tagein, tagaus auch arbeitet? Doch auch hier wieder: Alles Standardisierte läuft sich (nicht irgendwann, sondern meist ziemlich schnell) tot. Ritualisierte Weihnachtsfeiern oder Betriebsausflüge, welche Not. Spontanaktionen dagegen überraschen und machen einfach Freude!

Und ich geh’ jetzt mal feiern, dass ich es – spontan – geschafft habe, meinen Beitrag – von unten – noch zu leisten.

Ich bitte um Wertschätzung! :-)

© GALILEO® Gudrun Happich · Dürener Strasse 225 · 50931 Köln (Lindenthal) · www.galileo-institut.de · Februar 2011

© GALILEO Gudrun Happich · Dürener Strasse 225 · 50931 Köln (Lindenthal) · www.galileo-institut.de · Februar 2011

Kommentare zur Blogparade

Wolfram Bremerich

Liebe Frau Happich,
2020 wird kein bisschen anders sein als 2010, 2000, 1990…
Wir als Personaler werden, wie immer, schnell auf die jeweiligen Herausforderungen reagieren und die richtigen Entscheidungen treffen müssen.

Worum es dabei allerdings gehen wird, kann heute niemand prognostizieren.

Hätten Sie mich 1987 gefragt, welchen Herausforderungen wir uns bis 1997 zu stellen hätten, da wären wir mit jeder Prognose brutal daneben gelegen. Welche Veränderungen sich aus der demografischen Entwicklung ergeben, wissen wir, aber wie sich die Märkte und die politische Landschaft um uns herum innerhalb von 10 Jahren entwickeln werden, weiß keiner.

Also, immer in der Lage sein, souverän zu entscheiden, das ist es, dann spielt die Jahreszahl auf dem Kalender keine Rolle!

Grafik Office Men: http://www.dapino-colada.nl

Führungskraft

Hallo Frau Happich,
als Führungskraft einer recht kleinen, ausgesprochen altersgemischten Gruppe von derzeit 20 Mitarbeitern (18–78 Jahre) habe ich auch einen sehr privaten Blick auf die Entwicklung der Anforderung.

Auf den Beitrag von Herrn Kopp-Wichmann bin ich daher besonders gespannt:

Letztlich kommen wir mit 08/15 Gebrauchsanweisungen nie besonders weit, nicht wahr?

Andererseits sehe ich nicht nur in Deutschland einen nicht zu verachtenden Erfolg sehr herkömmlicher Führungsprinzipien.

Generationsübergreifend ist die Akzeptanz eines relativ strukturierten, konturierten, disziplinierten Führungsstils höher, als gemeinhin angenommen. Wahrscheinlich liegt das in einem generationenübergreifenden Bedürfnis nach Orientierung begründet: Nicht nur ältere Mitarbeiter können sich die „Welt von Morgen“ schlecht vorstellen. Auch Jüngeren ist durchaus bewusst, dass die Globalisierung eine latente Flexibiliät jenseits der Sicherheit ihres Aufwachsens (und vielleicht auch jenseits des ihnen bis dato vermittelten Wertekanons) bedeutet.

In 2020 werde ich noch charismatischer, noch glaubwürdiger, noch elastischer, noch empathischer, noch väterlicher, noch achtsamer und eine noch viel stärke Persönlichkeit geworden sein (müssen).

Und, mit Verlaub: Ich freu mich drauf !

Dr. Doris Bell

Im Jahr 2020 werden die letzten Jahrgänge der Baby-Boomer-Generation in ihren Fünfzigern sein und damit noch 10 oder mehr Jahre arbeiten (müssen). Viele dieser Generation haben – aus den verschiedensten Gründen (u.a. eben der Demographie, aber auch wegen flacher Hierarchien) – trotz sehr guter akademischer Ausbildung keine Führungsposition innegehabt oder es „nur“ bis ins mittlere Management geschafft, oder werden, wie ich (Jahrgang 1965) mehr die Expertenkarriere (mit wenigen verstreuten Jahren der direkten Mitarbeiterführung) gewählt haben.
Der derzeit heftige Run auf junge Köpfe (man schaue nur einmal auf den Stellenmarkt) ist verbunden mit einer starken Verjüngung in den unteren/ mittleren Führungspositionen bzw. der Besetzung derselben mit unerfahrenen und deutlich schlechter ausgebildeten Nachwuchskräften, die dann – spätestens in einigen Jahren – die Vorgesetzten der „Late-Baby-Boomers“ sein werden. Hierin sehe ich ein großes Risiko, z. B. für das Arbeitsklima, Motivation etc.

Grafik Office Men: http://www.dapino-colada.nl

Roland Kopp-Wichmann

Liebe Frau Happich,

mein Beitrag ist jetzt online. Er ist ziemlich umfangreich geraten. Ich hoffe, er wird trotzdem gelesen. Beim Nachdenken darüber kamen mir einfach viele verschiedene positiven Folgen, die Führungskräfte heute schon brauchen und im Jahr 2020 sicher noch mehr brauchen werden.
Dazu trägt einmal bei, was Frau Dr. Bell erwähnte. Eine ganz andere Generation von Mitarbeitern und Führungskräften, nämlich die Generation Y, für die Wert und Sinn noch wichtiger sind und die eine andere Einstellung zur Arbeit haben.
Der Leser „Führungskraft“ bemerkt ganz richtig, dass 08/15 Rezepte in einer globalen vernetzten Welt immer weniger taugen. Hier bedarf es vielmehr eines Instruments, um die eigenen Interpretationen der „Realität“ immer wieder zu überprüfen. Und andererseits auch in der eigenen „inneren Realität“ zu prüfen, was dort angekommen ist und wie es verarbeitet wurde.
Dazu scheint mit die Methode und die Haltung der Achtsamkeit notwendig – und von jedem Menschen leicht anzuwenden.
Viel Erfolg weiter für Ihre Blogparade.

© GALILEO® Gudrun Happich · Dürener Strasse 225 · 50931 Köln (Lindenthal) · www.galileo-institut.de · Februar 2011

© GALILEO Gudrun Happich · Dürener Strasse 225 · 50931 Köln (Lindenthal) · www.galileo-institut.de · Februar 2011

Auswertung zur Umfrage

Erwartungen, Visionen und Wünsche für den Führungsalltag

Nachdem ich im Dezember nach den aktuellen Herausforderungen des Führungsalltags gefragt hatte, interessierte mich natürlich auch, was Führungskräfte mit Personalverantwortung denn anstreben. Deshalb startete ich am 17.01.2011 eine zweite Umfrage unter dem Titel „Was sind Ihre Erwartungen, Visionen und Wünsche für den Führungsalltag?“ Bis zum 18.02.2011 hatten die Teilnehmer Zeit, unter den **vorgegebenen 20 Antworten bis zu 10 anzukreuzen**. Insgesamt haben sich 25 Führungskräfte beteiligt, die meisten davon habe ich persönlich um ihre Teilnahme gebeten. Insofern sind die Aussagen natürlich nicht repräsentativ, aber ich denke doch, dass ein paar interessante Tendenzen zu erkennen sind.

Die Ergebnisse

21 Ich will einen kooperativen Führungsstil leben, der auf Vertrauen statt Kontrolle setzt.

19 Ich erwarte Kritikfähigkeit – von meinem Mitarbeitern genauso wie von meinen Vorgesetzten und mir selbst.

17 Ich habe ausreichend eigenen Gestaltungsspielraum und kann mich und meine Ideen für die Zukunft des Unternehmens einbringen.

14 Ich bin erfolgreich, erreiche also einerseits meine hoch gesteckten Ziele und bleibe mir dabei andererseits selbst treu.

13 Ich habe auch in einer hohen Position Vertraute und Gleichgesinnte, mit denen ich mich über meine Themen austauschen kann.

13 Ich erfahre Wertschätzung für meine Leistung und Unterstützung an den richtigen Stellen.

13 Ich kann in meinen Führungsalltag mehr Lebensfreude und Lebensqualität einbringen.

12 Ich darf Fehler machen, solange sich daraus lernen lässt.

12 Ich bin sowohl für meine Mitarbeiter als auch für meine Vorgesetzten Autoritäts- und Vertrauensperson.

11 Ich schaffe es auch in stressigen Situationen, gelassen und souverän zu bleiben.

10 Ich erfahre Loyalität von Seiten meiner Mitarbeiter und meiner Vorgesetzten, auch in kritischen Situationen.

10 Ich arbeite entsprechend meinen Talenten und Fähigkeiten und muss meine Leistungskraft nicht damit verschleißen, immer gerade da einzuspringen, wo's brennt.

9 Ich kann durch meinen Einfluss innerhalb des Unternehmens die Dinge in die richtige Richtung bewegen.

8 Ich werde als Manager eine Schnittstelle zwischen internen und externen Experten sein.

6 Ich nutze ganz selbstverständlich Coaching, um meine Arbeit regelmäßig zu reflektieren.

6 Ich habe ausreichend Zeit für meine Kernaufgaben und klare Abläufe für den administrativen Part meines Jobs.

6 Ich habe für mich im Unternehmen eine echte Karriereperspektive und kann dazu beitragen, etwas Bedeutendes zu bewegen.

4 Ich wurde auf die Anforderungen an eine Führungskraft der Zukunft in meinem Unternehmen systematisch herangeführt und fühle mich meinen Aufgaben auf allen Ebenen gewachsen.

3 Ich erhalte beim Wechsel auf die höhere Führungsebene Unterstützung, beispielsweise in Form von Mentoring oder durch einen Coach.

3 Ich mache mich selbständig und führe ein eigenes Unternehmen.

Insgesamt lassen sich drei große Wünsche erkennen:

1. Vertrauen statt Kontrolle (86 %)
2. Kritikfähigkeit (76 %)
3. Gestaltungsspielraum/Freiheit (68 %)

Wie lässt sich das interpretieren?

1. Die Führungskräfte wünschen sich überwiegend einen vertrauensvollen Führungsstil, bei dem man auf mehr Vertrauen und weniger Kontrolle setzt. Das ist aus meiner Sicht erfreulich, entspricht es doch auch den Anforderungen, wie das Management der Zukunft funktionieren sollte. Erfahrungsgemäß ist das allerdings gar nicht so leicht zu erreichen, sind wir doch schnell mit Kontrolle dabei, wenn etwas nicht so funktioniert, wie wir uns das vorstellen.

2. Die meisten Führungskräfte wünschen sich Kritikfähigkeit, und zwar im gleichen Maß von den Mitarbeitern, von den Vorgesetzten und von sich selbst. Das könnte durchaus als Hinweis dafür verstanden werden, dass Führungskräfte mit Personalverantwortung mehr (Selbst-)Verantwortung übernehmen und konstruktiv „mitreden" möchten.

   Mir gefällt daran: Sehr häufig neigen wir ja dazu, sehr hohe Ansprüche an die anderen zu stellen, wie diese zu sein und sich zu verhalten haben, damit es uns selbst besser geht :-). An diesem Ergebnis zeigt sich jedoch, dass die Führungskräfte durchaus bereit sind, ihre Rolle zu reflektieren und so ihren Beitrag zum besseren Gelingen leisten.

3. Bei der ersten Umfrage zu den Herausforderungen des Führungsalltags stand der Wunsch nach Anerkennung und Wertschätzung mit 38,5 % an zweiter Stelle. Dieses Thema habe ich in der jetzigen Umfrage quasi als „rhetorische Frage" wieder aufgenommen, weil ich annahm, das es natürlich auch hier ganz vorne liegen würde. Und tatsächlich: mit 52 % wünschen sich mehr als die Hälfte der Teilnehmer Wertschätzung. Dass es dennoch „nur" zu Platz 5 gereicht hat, liegt wohl daran, dass noch viele andere Wünsche als mindestens genauso wichtig angesehen wurden. Der ausgeprägte Wunsch nach umfassenden Gestaltungsmöglichkeiten zeigt aus meiner Sicht das große Potenzial, das in leistungsbereiten und engagierten Führungskräften für die Unternehmen liegt.

Fazit

Ich denke, dass die Umfrage von der Tendenz her zeigt, dass Führungskräfte mit Personalverantwortung verantwortungsbereit, engagiert, leistungsorientiert und kritikbereit sind. Sie wollen was bewegen und sind bereit, sich „reinzuhängen" – nicht um sich selbst zu verwirklichen oder die alleinige Macht zu besitzen, sondern im Einklang mit den Firmeninteressen. Allerdings wollen sie auch eine „Gegenleistung": Gestaltungsmöglichkeit, Wertschätzung, Loyalität und systematische Vorbereitung auf die „Fallen" im Führungsdschungel bzw. in den oberen Etagen. Ich kann aus den Ergebnissen nicht erkennen, dass die Führungskräfte unbedingt einen Unternehmenswechsel anstreben. Stimmt das Umfeld, „bedankt" sich die Führungskraft mit ihrer Loyalität und vollem Einsatz.

Die Befragten wollen Offenheit, Transparenz, Vertraute und Gleichgesinnte auch in hohen Positionen, um sich über die wirklichen Themen austauschen zu können. (Für diese Zwecke habe ich übrigens meine Alumni-Community ins Leben gerufen.) Und ich denke, man kann auch erkennen, dass Führungskräfte, die's anpacken, davon überzeugt sind, dass Leistung auf der einen Seite und Lebensfreude, Loyalität und sich selbst treu bleiben auf der anderen Seite sich nicht widersprechen müssen.

Was bedeutet das für Führungskräfte, die's anpacken:

Ihre Wünsche sind berechtigt und im Hinblick auf ein modernes (Top-)Management absolut zukunftsweisend – und Sie stehen damit nicht allein. Sie sollten sich daher von Ihren Visionen nicht abbringen lassen. Suchen Sie nach gangbaren Wegen, die noch fehlenden Kompetenzen zu erwerben oder zu vertiefen/verfeinern. Das kostet manchmal Zeit und ist in vielen Fällen sehr individuell – aber es lohnt sich, dran zu bleiben. Dann steht Ihnen die Welt wirklich offen – auch in den Top-Etagen.

Was bedeutet das für das Unternehmen:

Wenn Sie die richtig Guten – also die Leistungsträger und Führungskräfte, die's anpacken – langfristig in Ihrem Unternehmen einbinden und halten wollen, dann ist es, wie Steve de Shazer immer zu sagen pflegte, im Grunde ganz einfach, das heißt aber nicht, dass es leicht ist ;-).

Denn die wahren „Säulen des Unternehmens" – die Innovatoren, die Krisenfesten, die Leistungsträger eben – bringen gern freiwillig volles Engagement, wenn das dann auch auf fruchtbaren und nahrhaften Boden fällt und die „Samen" aufgehen können. Es ist letztlich also eine Frage der Unternehmensvision und der Unternehmenskultur, und damit eine Frage der Haltung, ob die Besten bei Ihnen bleiben und Ihr Unternehmen leistungsfähig, innovativ und wettbewerbsfähig halten, oder ob sie abwandern.

© GALILEO Gudrun Happich · Dürener Strasse 225 · 50931 Köln (Lindenthal) · www.galileo-institut.de · Februar 2011

Anzeige

- Von den Besten lernen: Wie man den steinigen Weg ins Top-Management schafft
- Alles über Hidden Agendas, doppelte Böden und Karrierefallen
- Unentbehrliches Handbuch für Führungskräfte auf dem Weg zur Spitze

Kraftvoll führen auf allen Ebenen

Eine Führungskraft hat es nicht leicht. Entweder mischt sich der CEO ein, oder das Team macht, was es will. Die Wahrscheinlichkeit, zwischen den Hierarchien zermahlen zu werden, ist groß. Die Konflikte auf ein Minimum zu reduzieren, ist das Ziel dieses Handbuchs.

Wie überstehe ich die ersten hundert Tage? Wie bilde ich ein schlagkräftiges Team? Wie gehe ich mit High- und Low-Performern um? Top-Führungskräfte geben Einblick in die zwanzig schwierigsten Führungsthemen. Konkrete Handlungsempfehlungen bilden Best Practices ab. Einfache Tricks helfen, auf scheinbar unlösbare Anforderungen zu reagieren. Für alle, die im Führungsalltag von den Besten lernen wollen.

«Neue, umfassende und praktische Erkenntnisse für den Führungsalltag.»

Ulf D. Posé, Präsident Ethikverband Deutsche Wirtschaft

JETZT KAUFEN!

Gudrun Happich ist Diplom-Biologin und Executive Coach sowie Gründerin und Inhaberin von «Galileo. Institut für Human Excellence» (www.galileo-institut.de; www.leistungstraeger-blog.de). Als eine der ersten Beraterinnen wurde sie von der International Coach Federation (ICF) nach dem höchsten Qualitätsstandard für Coachs zum Master Certified Coach (MCC) zertifiziert. Zuvor war sie zwölf Jahre lang u. a. als Mitglied der Geschäftsleitung in drei Wirtschaftsunternehmen tätig. Die Autorin lebt in Köln.

Gudrun Happich
Ärmel hoch!
Die 20 schwierigsten Führungsthemen und wie Top-Führungskräfte sie anpacken
ca. 208 Seiten
gebunden
13,6 × 21,3 cm
ca. € [D] 24,90 / Fr. 39.90
ISBN 978-3-280-05404-8

Februar 2011
WG 784: Management