

TrigonThemen

3/11

Führung gestalten

Gestaltungsfelder der Führung	03
Führungsleitlinien als Navigationsinstrument der Unternehmenskultur	07
Entwicklung eines Führungssystems	08
Führen durch Kooperation	11

Liebe Leserin, lieber Leser!

Führen kommt von *fahren*. Wer führt, sorgt dafür, dass eine Sache in Bewegung oder eben *in Fahrt kommt*. In Organisationen braucht es dafür Personen, die *mitfahren*, oder *Gefährten*. Wenn wir also davon sprechen Führung zu gestalten, meinen wir die Frage, wie Führung aussehen muss, damit eine Organisation in Fahrt kommt oder wie Führungskräfte diese Fahrt gemeinsam mit ihren MitarbeiterInnen *U[!]nternehmen*.

In früheren Zeiten (als noch alles besser war) war angeblich auch das Führen leichter. Die Führungskräfte waren für Planung und – militärisch ausgedrückt – Strategie (altgriech. *strategós* ist der Feldherr oder Kommandant) zuständig und erteilten dann Anweisungen. Der Ausdruck *Befehl* passt ja heute nicht mehr so gut, was schon zeigt, dass wir es mit dem Militärischen nicht mehr so haben. Ja, und dann durfte man natürlich auf die Kontrolle der Durchführung nicht vergessen, das war's.

Heutzutage ist das – wie alles andere auch – komplizierter geworden. Führung muss als *kollektiver Prozess* verstanden werden, wobei aber die *Individualität* jeder Mitarbeiterin und jedes Mitarbeiters zu berücksichtigen ist. Nicht zu vergessen die spezifischen Anforderungen, die sich aus der jeweils *einzigartigen Situation*, in der sich das Unternehmen gerade befindet, ergeben.

Führungskräfte müssen für *Motivation* unter den MitarbeiterInnen sorgen, lernen aber gleichzeitig, dass man eigentlich nur sich selbst, nicht aber andere motivieren kann. Und im Übrigen: Eigentlich bedeutet *andere* führen ja zu allererst, dass man *sich selbst* führt.

Führungskräfte sind ab dem ersten Moment ihrer Führungstätigkeit anderen hierarchisch *vorgesetzt* und mit mehr Macht als deren MitarbeiterInnen ausgestattet. Das zeigt sich auch in den meisten Organigrammen durch die Darstellung in *oben* und *unten*. Zugleich hören sie in den ersten Führungsseminaren vom vorsichtigen Umgang mit der Macht und der Bedeutung des *lateralen Führens*. Also bitte nicht allzusehr von *oben herab*, sondern immer schön von *der Seite her*.

Führungskräfte müssen die Interessen der Organisation gegenüber ihren MitarbeiterInnen vertreten, aber natürlich auch jene der MitarbeiterInnen gegenüber der Organisation. Besonders wichtig ist das natürlich gerade dann, wenn diese Interessen widersprüchlich sind, wenn dieser Job also nahezu unmöglich wird. Wie man diese Dinge alle unter einen Hut bringt (oder im Jargon der Führungswissenschaften: Wie der Umgang mit diesen Polaritäten gestaltet werden kann), damit beschäftigen sich zahlreiche Theorien und Modelle des Führens. Damit beschäftigen uns auch wir von Trigon: In der täglichen Arbeit mit unseren Kunden oder aber – wie kürzlich – in gemeinsamen Studentagen, in denen wir versuchen, die Komplexität des Führens möglichst adäquat und doch möglichst einfach (schon wieder eine Polarität) zu beschreiben.

In dieser Ausgabe der Trigon Themen geben zunächst Rudi Ballreich, Martina Scheinecker, Mario Weiss und Werner Vogelauer einen Überblick über Polaritäten und Gestaltungsfelder von Führung. Sie schreiben über das Führungsverhalten in Hinblick auf die Bedürfnisse der Organisation, des Umfeldes, der MitarbeiterInnen und nicht zuletzt auch auf die eigenen Bedürfnisse. Anschließend fokussiert Brigitta Hager das Thema der Führungsleitlinien als ein Navigationsinstrument der Unternehmenskultur. Sie zeigt den Nutzen der Auseinandersetzung mit Führungsleitlinien und gibt Tipps, wie vermieden werden kann, dass Führungsleitlinien zu bloßen *Nice-to-Haves* auf Hochglanzpapier verkommen. Hannes Piber betrachtet das System Führung aus der Perspektive des Change Management. Er spannt dabei den Faden von der Entwicklung von Führungspersonen hin zur Weiterentwicklung der gesamten Organisation. In einem abschließenden Ausflug in die Naturwissenschaften bringt Reinhilde Hört-Hehemann einige Anregungen zur Frage, was Führungskräfte aus den neuesten Erkenntnissen der Neurobiologie lernen können.

Eine interessante Lektüre wünscht
Wolfgang Grilz!



Um in komplexen Umwelten erfolgreich zu führen, müssen Führungskräfte in vier Feldern besondere Fähigkeiten beherrschen: im Umgang mit der Organisation, mit dem Umfeld, mit anderen Menschen und mit sich selbst.

RUDI BALLREICH, MARTINA SCHEINECKER, WERNER VOGELAUER UND MARIO WEISS

Gestaltungsfelder der Führung

Die Komplexität, mit der die Führungskräfte heute konfrontiert sind, ist hoch wie nie zuvor:



R. Ballreich



M. Scheinecker



W. Vogelauer



M. Weiss

Menschen haben heute eine größere Distanz zu ihrem Unternehmen als früher.

Das wirtschaftliche Umfeld verändert sich in immer kürzeren Zyklen. Die wachsende externe Unsicherheit erfordert neue Formen des strategischen Führens. Ressourcenknappheit zwingt zu nachhaltigem Wirtschaften. Gefragt sind **unternehmerische Führungskräfte**, die Innovationen generieren und den permanenten organisatorischen Wandel vorantreiben. Die Globalisierung und die gesellschaftliche Entwicklung in den Industrienationen bewirken, dass die Belegschaften heterogener und die Erwartungen der MitarbeiterInnen vielfältiger werden. Wirksame Führung erfordert die Fähigkeit, **vorurteilsfrei, authentisch und unterstützend** die Fähigkeiten sehr unterschiedlicher MitarbeiterInnen zu mobilisieren und Spannungen, die mit diesen Unterschieden einhergehen, kompetent zu bewältigen.

Die Beschleunigung aller Prozesse erfordert eine höhere (Re-)Aktionsgeschwindigkeit. Dies birgt die Gefahr von Aktionismus und oberflächlichen Problemlösungen. Um das zu vermeiden und sich dennoch auf das Wesentliche zu konzentrieren, ist **Bewusstheit und Zusammenhangs-Denken** gefordert.

MitarbeiterInnen mit hoher Fach- und Sozialkompetenz stellen hohe Ansprüche an Selbstverantwortung in ihrer Arbeit. Ihnen Verantwortung zu übertragen und Handlungsspielräume zu eröffnen braucht Führungskräfte, die vertrauen und delegieren können. Es muss Teil des Selbstverständnisses der Führungskraft sein, die Entwicklung ihrer MitarbeiterInnen zu fördern und sich selbst dadurch nicht bedroht zu fühlen. Ein **gutes Selbst-Bewusstsein und Selbst-Wertgefühl** ist dafür Voraussetzung. In den letzten Jahren nahm die Virtualität im Wirtschaftsleben zu und die Identifikation ab. Sehr viele

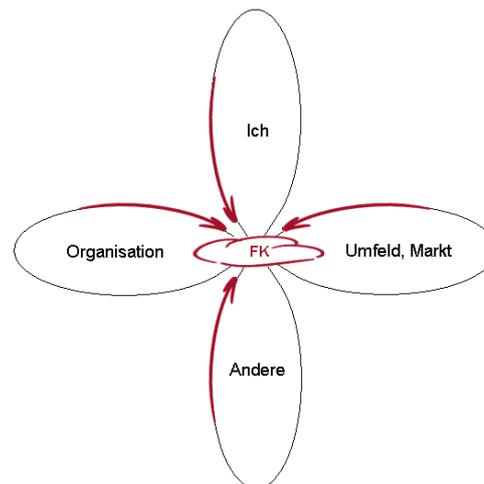
Beziehungs-Förderung, Kulturgestaltung und Gemeinschaftsdenken sind neue Herausforderungen für Führungskräfte.

Wir bewegen uns heute vom Manager hin zum Leader, das heißt vom Primat der Organisations-Kompetenz im System hin zur wachsenden Bedeutung der sozialen und systemischen Kompetenz als *primus inter pares*.

Die wesentlichen Herausforderungen, vor denen Führungskräfte heute stehen, können anhand von zwei Polaritäten-Paaren dargestellt werden:

- Umgang mit der Organisation und dem Umfeld;
- Umgang mit sich selbst (Ich) und mit anderen.

Wachsende externe Unsicherheit erfordert neue Formen des strategischen Führens



Grafik 1: Gestaltungsfelder der Führung

Umgang mit der Organisation und mit dem Umfeld: Hier geht es um die Wahrnehmung und Gestaltung von Systemen, das heißt Anforderungen des externen Umfeldes zu erkennen, die eigene Organisation, das Unternehmen, den eigenen Verantwortungsbereich entsprechend dieser Anforderun-

Führung ist ein Balanceakt zwischen den Anforderungen des Umfeldes und der Entwicklung der eigenen Organisation

gen zu gestalten und weiters auf das relevante unternehmerische Umfeld – Markt, Gesellschaft, Natur – Einfluss zu nehmen.

Umgang mit sich selbst (Ich) und mit anderen: Hier geht es um Beziehungsgestaltung, Selbsterkenntnis und Persönlichkeitsentwicklung, das heißt soziale Beziehungen zu anderen Menschen kompetent zu gestalten, Wechselwirkungen zwischen der Entwicklung der eigenen Persönlichkeit und dem Umgang mit anderen Menschen zu erkennen sowie die Wirkungen der eigenen Persönlichkeit zu reflektieren und die eigenen Fähigkeiten permanent weiterzuentwickeln.

Die Beziehung zwischen den Polaritäten bringen wir durch das Symbol der Lemniskate zum Ausdruck: Eine Schleife, die polare Gegensätze, aus deren Spannung Entwicklung und Innovation entstehen und die miteinander ein Ganzes ergeben, verbindet. Nachfolgend beschreiben wir beide Polaritäten näher:

Umgang mit der Organisation und mit dem Umfeld

Führung ist immer auch ein Balanceakt zwischen den Anforderungen des Umfeldes und der Entwicklung der eigenen Organisation. Wenn sich Anforderungen verändern und neue Herausforderungen auf das Unternehmen zukommen, müssen auch die Prozesse und Strukturen der Organisation sowie die Fähigkeiten und das Denken der Menschen weiterentwickelt werden. Andererseits müssen Produktentwicklungen und Innovationen aktiv an die Zielgruppen kommuniziert werden.

Es geht darum, marktwirksam zu bleiben – permanent, wobei Marktwirksamkeit zweierlei bedeutet: Erstens, die Wettbewerbsfähigkeit im operativen Geschäft durch die Erfüllung operativer Kundenanforderungen zu sichern; dies geschieht durch die operativen Leistungsprozesse. Zweitens, die Sicherung der längerfristigen Wettbewerbsfähigkeit durch die Gestaltung entsprechender Entwicklungs- und Veränderungsprozesse.

Diese Organisation-Umfeld-Beziehung zu gestalten bedeutet für Führungskräfte und ihre MitarbeiterInnen, dass die innere Entwicklung eines Unternehmens nicht losgelöst von den Veränderungen im Umfeld des Unternehmens geschehen kann. Um dies zu gewährleisten, ist Folgendes wichtig:

Äußere Anforderungen wahrnehmen und verstehen

Was außerhalb der Organisation geschieht, muss wahrgenommen, beobachtet und selektiert werden.

Es geht um zukünftige Entwicklungen, Trends in der Gesellschaft oder in der Technologie sowie konkrete Anforderungen der Kunden und unternehmensrelevanter Stakeholder.

Wesentlich ist, dass Führung und MitarbeiterInnen Sensoren entwickeln, mit denen das Umfeld wahrgenommen werden kann. Das bedeutet Wachheit und Aufgeschlossenheit gegenüber Anderem und Neuem.

Die Organisation entwickeln

Organisations-Kompetenz aufzubauen und Know-how für die Leistungserbringung zu entwickeln und zu pflegen, sind zentrale Aufgaben von Führung. Es geht um die Entwicklung von Organisationskultur, von Strategien, Strukturen und Prozessen. Dazu braucht es Fähigkeiten wie z. B. eine gemeinsame und schlagkräftige Strategie zu entwickeln, Menschen und Gruppen wirksam zu organisieren, neue Produkte entwickeln zu können oder Leistungsprozesse schnell und kostengünstig zu gestalten.

Als Methode für Führungskräfte dient hier das gesamte Repertoire der Organisationsentwicklung (Glasl / Kalcher / Piber: 2008): Über Diagnosen an der Bewusstseinsbildung arbeiten, mit Sollentwürfen Willensbildungen herbeiführen, Lernprozesse steuern, auftretende Konflikte und Spannungsfelder bearbeiten, Informationsprozesse aktiv gestalten und die Umsetzung einfordern und überprüfen.

Sichtbar und wahrnehmbar sein

Mit den eigenen Leistungen und Stärken wahrgenommen zu werden, ist für Organisationen heute ein essentieller Bestandteil von Erfolg.

Um sichtbar zu sein, braucht es aktiven Kontakt mit relevanten Personen, Märkten und Zielgruppen. Sichtbarkeit bedeutet zu zeigen, was die Organisation kann und tut, aber auch bewusste Abgrenzungen und das Zeigen, was sie nicht ist.

Sichtbarkeit umfasst die Bekanntheit der Organisation bzw. ihrer Leistungen und Produkte, aber auch das damit verbundene Image. Öffentlichkeitsarbeit, Werbung, Angebotsgestaltung und die erlebbare Umsetzung der Leistungserbringung sind Instrumente in diesem Aufgabenfeld von Führung.

Umgang mit sich selbst und mit anderen Menschen

Führungskräfte gestalten im Kontakt mit anderen Führungskräften und MitarbeiterInnen die organisationalen Prozesse. Die Qualität des Kontaktes und der Gespräche bestimmen dabei, wie schwierige Si-

tuationen analysiert, Lösungen gesucht und Entscheidungen getroffen werden. Da Gespräche auf der Sachebene unmittelbar durch die Beziehungsebene beeinflusst werden, ist die Fähigkeit einer Führungskraft zur Beziehungsgestaltung ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Führungswirksamkeit. In diesem Zusammenhang sind vor allem vier Faktoren zu beachten (Ballreich 2011a: 245):

1.) Differenzierter Umgang mit Macht und Dominanz

Führungskräfte sollten mit MitarbeiterInnen auf gleicher Augenhöhe sprechen können, wenn es um sachliche Diskussionen geht. Bei Kritikgesprächen oder Anweisungen sollen sie Menschen nicht demütigen, sondern die Person achten. Das kann gelingen, wenn sie eigene Dominanz- und Überlegenheitsimpulse bemerken und zurückhalten.

2.) Authentischer Selbstaussdruck

Dieser gelingt, wenn eine Führungskraft in Ich-Aussagen passend zur Situation das aussprechen kann, was sie denkt, fühlt oder will – anstatt durch Vorwürfe und Beurteilungen an andere von sich abzulenken. Aber auch das Eingestehen eigener Fehler und Schwächen und die Bereitschaft zu lernen sind dafür wichtig.

3.) Andere Menschen verstehen

Ein grundlegender Respekt vor der Individualität des anderen ist eine wichtige Voraussetzung, dass sich Menschen im Kontakt entspannen und vertrauen können. Wenn Führungskräfte außerdem noch zuhören und wirklich verstehen wollen, was die GesprächspartnerInnen sagen und sich zudem bemühen, durch Empathie die Befindlichkeit und die Bedürfnisse der anderen zu erfassen, dann erst fühlen sich die GesprächspartnerInnen gesehen und verstanden.

4.) Stimmiger Selbstaussdruck und Verständnis für andere

Führungskräfte müssen situativ passend sowohl die eigenen Anliegen vertreten, als auch auf andere Menschen eingehen können. Dazu ist es notwendig, Fixierungen auf ein bestimmtes Rollenverhalten zu überwinden und Rollenflexibilität zu entwickeln.

Auch bei den eigenen MitarbeiterInnen sollten Führungskräfte das Streben nach Autonomie und Abgrenzung, aber auch nach Ausgleich und Harmonie sehen und jeweils passend anregen.

Selbstführung und Selbstentwicklung

Diese vier Faktoren lassen sich in der Praxis nicht einfach erfüllen, weil jeder Mensch, und somit auch jede Führungskraft, in der Persönlichkeitsstruktur Einseitigkeiten aufweist. Daraus resultiert ein dysfunktionales Kommunikationsverhalten – auch in der Führungsrolle. Führungskräfte können hinderliche Verhaltensweisen und Einstellungen aber überwinden, wenn sie lernen, sich selbst zu führen und zu entwickeln. Die entscheidende Frage ist dabei, wie ehrlich und genau eine Führungskraft die eigenen psychischen Prozesse und das eigene Verhalten anzuschauen bereit ist. Bewusstheit bzw. Achtsamkeit ist dafür der entscheidende Erfolgsfaktor. Offenheit für Feedback und das Entwickeln eines inneren Beobachters, der aus der Helikopterperspektive mit Besonnenheit auf die Verstrickungen des eigenen Tuns schauen kann, sind dafür wesentlich. Dann ist es auch möglich, hinderliche Verhaltensweisen abzumildern oder zu verändern.

Aber auch der bewusste Umgang mit den persönlichen mentalen Modellen (Senge: 1996) und verhaltensbestimmenden heimlichen Spielregeln der Organisation sind wichtige Kompetenzen im Umgang mit sich selbst. Führungskräfte, die dazu in der Lage sind, können nicht nur sich selbst, sondern auch die Kultur ihrer Abteilung oder Organisation besser verstehen und gezielt verändern.

Die Führungskraft – Identität und Funktion

Führungskräfte können ihre Aufgaben nur dann gut erfüllen, wenn sie die beschriebenen Gestaltungsfelder stets im Blick behalten. Eine wichtige Hilfe ist dabei der bewusste Umgang mit der eigenen Führungsfunktion, die die Verantwortung für bestimmte Ziele, konkrete Tätigkeiten sowie spezifische Befugnisse umfasst.

Die Logik der Organisation bestimmt die Ziele, für die Führungskräfte Verantwortung übernehmen (sollen), für die konkreten Tätigkeiten, die sie in ihrer Führungsfunktion ausüben und auch für Befugnisse, durch die Handlungsbereiche voneinander abgegrenzt werden. Aber weil sich Menschen nicht nur nach den Notwendigkeiten der Organisation richten, sondern auch persönliche Erwartungen, Befindlichkeiten und Bedürfnisse in ihrem Führungshandeln eine große Rolle spielen, wird die Organisationslogik von der Psycho-Logik beeinflusst. Im sozialen Gefüge entwickeln sich informelle Rollen als individuelle Ausgestaltung der formal definierten Führungsfunktion. Deshalb müssen Führungskräfte in der Lage sein, permanent die Anforderungen in ihrer Funktion sowie die persönlichen *Färbungen* ihres

Lernen, sich selbst zu führen und zu entwickeln

Bewusster Umgang mit der eigenen Führungsfunktion



Grafik 2: Person, Führungsfunktion und Organisation (aus Ballreich 2011b: 150)

konkreten Führungsverhaltens wahrzunehmen und zu reflektieren. Dabei ist es hilfreich, wenn sie die systemischen Verbindungen ihres Tuns mit dem Ganzen der Organisation verstehen (siehe auch Grafik 2).

Führungskräfte stehen oftmals Situationen gegenüber, in denen widersprüchliche Anforderungen und Erwartungen dazu führen, dass sie situativ handeln müssen und sich nicht auf *Regeln von gestern* verlassen können. Sie müssen dann in gewissem Ausmaß selbst definieren, was sie als ihre Verantwortung sehen. In manchen Fällen erfordert das Wahrnehmen dieser Verantwortung auch, den eigenen Handlungsspielraum neu zu definieren. Dies braucht vor allem innere Klarheit über wesentliche handlungsleitende Werte, Bewusstsein über die eigenen Fähigkeiten und den Mut zur Entscheidung. Im Ausbalancieren der beschriebenen vier Gestaltungsfelder der Führung

und in den Entscheidungen, die sie dabei trifft, zeigt sich die Identität und Persönlichkeit der Führungskraft. 

Literatur

- Ballreich, R. (2011a): Mediation zwischen einzelnen Personen. In: Ballreich, R./F. Glasl: Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen. Stuttgart
- Ballreich, R. (2011b): Organisationsverständnis als Grundlage der Konfliktbearbeitung. In: Ballreich, R./F. Glasl: Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen. Stuttgart
- Senge, P. (1996): Die fünfte Disziplin. Stuttgart
- Glasl, F./T. Kalcher/H. Piber (2008): Professionelle Prozessberatung. Bern, Stuttgart, Wien
- Weiss, M. (2007): Marktwirksame Unternehmensentwicklung – Das Trigon Modell zu Marketing und Organisationsentwicklung. In: Ballreich, R./M. W. Fröse/H. Piber (Hrsg.): Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement. Innovative Konzepte und Methoden. Bern, Stuttgart, Wien

Führungsleitlinien definieren den Handlungsspielraum von Führungskräften. Sie dienen der Orientierung und sind ein wichtiges Instrument zur Entwicklung der Unternehmenskultur. Ohne Evaluierung und Konsequenzen verkehrt sich ihre Wirkung jedoch ins Gegenteil.

BRIGITTA HAGER

Führungsleitlinien als Navigationsinstrument der Unternehmenskultur

Führungsleitlinien rücken in letzter Zeit wieder deutlich in den Fokus der Aufmerksamkeit. Sie sind ein guter Weg, den raschen und komplexen Veränderungen im Organisationsumfeld und Organisationsinneren stabile, gemeinsam definierte Rahmenbedingungen von Führung entgegen zu setzen.

Typische Anlässe, Führungsleitlinien explizit zu entwickeln und darzustellen, sind:

- Nach einer strategischen Neuausrichtung, die die Unternehmensidentität betrifft
- Nach umfassenden Maßnahmen zur Restrukturierung oder Prozessoptimierung
- Nach der Fusion von Unternehmen oder Organisationseinheiten im Rahmen von Culture-Fit-Programmen
- Wenn eine größere Zahl neuer Führungskräfte tätig ist, und das Führungsverständnis (neu) definiert werden soll
- Wenn das Führungsverhalten mit einer definierten Wertebasis verknüpft werden soll (z. B. Umgang mit dem kulturellen Hintergrund von MitarbeiterInnen)

Die Funktion von Führungsleitlinien ändert sich je nach Entwicklungsphase des Unternehmens. Während in der Differenzierungsphase Führungsgrundsätze dominieren (i. S. von präskriptiven Aussagen, die die Aufgaben der Führung sowie damit verbundene Rechte und Pflichten von Vorgesetzten und MitarbeiterInnen festlegen), rücken in der Integrationsphase Führungsleitlinien in den Vordergrund. Ähnlich einem Navigationssystem dienen sie der Orientierung für das angestrebte Führungsverhalten. Sie eröffnen und begrenzen einen *Raum der Möglichkeiten*. Da dieser Raum in der Assoziationsphase eine besondere Bedeutung hat, entwickeln Führungs-



B. Hager

leitlinien in dieser Phase oft die Qualität von ethischen Leitplanken.

Der Nutzen von Führungsleitlinien lässt sich in folgenden sieben Punkten zusammenfassen:

1. Beitrag zur Identitätsbildung durch vertieften Dialog über das gelebte Menschen- und Organisationsbild, Führungs-USP
2. Klarheit über den Beitrag von Führung zum Unternehmenserfolg
3. Commitment der Top-Entscheider zum Wert erfolgreicher Führung und zu Konsequenzen bei unerwünschtem Führungsverhalten
4. Orientierung für alle Führungskräfte (klar definiertes Führungsverhalten und Konsequenzen bei Nicht-Erfüllung)
5. Klarheit für MitarbeiterInnen über zu erwartendes Führungsverhalten
6. Stärkung des gesamten Führungsteams durch offenen Austausch, Commitment und Feedback
7. Erhöhung der Attraktivität von Führung

Wie bei allen Leitbildprozessen besteht auch bei Führungsleitlinien die Gefahr, dass sie zwar ansprechend formuliert sind, aber ohne Beteiligung der Betroffenen erarbeitet wurden. Um Führungsleitlinien als Navigationsinstrument nachhaltig zu verankern, sind folgende Kriterien zu beachten:

- Ein kreativer, auf die Unternehmenssituation abgestimmter Erarbeitungsprozess als Voraussetzung für die Bereitschaft zur Umsetzung
- Klarer und wiederkehrender Bezug zu den Führungsleitlinien bei allen Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung
- Regelmäßige Evaluierung im Rahmen von Mitarbeitergesprächen oder -befragungen

Die Funktion von Führungsleitlinien ändert sich je nach Entwicklungsphase des Unternehmens

Gefahr ansprechender Formulierungen ohne Beteiligung der Betroffenen

Commitment und Entschlossenheit des Top Managements

- Entschlossenheit des Top-Managements, angemessen auf die Nicht-Einhaltung von Führungsleitlinien zu reagieren und selbst Vorbild bei der Einhaltung zu sein

Ein Beispiel soll das Beschriebene konkretisieren: In einer Expertenorganisation (400 MitarbeiterInnen) waren die letzten Jahre geprägt von Kostendruck, Restrukturierung, Personalabbau, Vorstandswechsel und pensionsbedingten Fluktuationen im Führungsteam. Neben anderen Maßnahmen widmete sich der Vorstand auch dem Thema Führungskultur. Dazu wurden in Fokusgruppen vier Arbeitsfelder definiert:

- Führungskonferenzen, um u. a. am Führungsverständnis und an strategischen Führungsthemen zu arbeiten
- Führungskräfte-Entwicklungsprogramm für die 1. und 2. Berichtsebene
- Erarbeitung von Führungsleitlinien
- Verbesserung der Informations- und Kommunikationsstruktur auf allen Ebenen

Da die Führungsleitlinien die Basis für die weiteren Aktivitäten bildeten, wurden sie vorrangig erarbei-

tet. In mehreren Workshops arbeiteten Führungskräfte (hierarchisch und bereichsweise gemischt) zu Fragen wie z. B.: Welche Konsequenzen haben die künftigen strategischen Herausforderungen für das Führungsverhalten und die Führungsaufgaben? Welche Grundeinstellungen werden uns unterstützen, als Führungskräfte erfolgreiche Arbeit zu leisten? Eine Prozessgruppe erarbeitete daraus die erste Fassung der Führungsleitlinien. Nach einer Abstimmungsrunde mit dem Vorstand ging es ans Roll-Out, diesmal in Bereichsworkshops: Was bedeuten die Führungsleitlinien konkret für mich/für uns? In welchem Ausmaß erfüllen wir sie derzeit? Woran können wir in drei Jahren den Erfüllungsgrad erkennen und messen? Nachdem der Vorstand die Führungsleitlinien in Kraft gesetzt hatte, wurden alle MitarbeiterInnen darüber informiert. Ab Herbst sind sie Bestandteil der Mitarbeitergespräche, Basis für das Führungskräfte-Programm und Teil der Führungskonferenzen. 

Literatur

Glasl, F. (2011): Dynamische Unternehmensentwicklung. Bern, Stuttgart, Wien.

Führungsqualität ist ein entscheidender Erfolgsfaktor in Profit- und Nonprofit-Organisationen; darüber besteht weitgehend Konsens. Bei Investitionen in Führung erscheint der ganzheitliche Blick auf das „Führungssystem“ besonders wichtig; dies wird an einem Beispiel verdeutlicht.

HANNES PIBER

Entwicklung eines Führungssystems

Wer fühlt sich für die Weiterentwicklung der Führung verantwortlich?

Traditionellerweise fällt Führungsentwicklung in den Aufgabenbereich der Personalentwicklung (PE). Sie unterstützt Führungskräfte, damit diese ihren Herausforderungen besser begegnen können. Dies geschieht meist in Form von Trainings oder Coachings. Außerdem werden



H. Piber

Führungsinstrumente bereitgestellt, beispielsweise für MitarbeiterInnen-Gespräche oder -Befragungen. Viele PE-Verantwortliche unternehmen Anstrengungen, das Bewusstsein und die Führungsverantwortung der Führungskräfte kontinuierlich zu steigern.

In den meisten Fällen reichen aber die von der PE wahrgenommenen Aufgaben und Anstrengungen

Für Führungsentwicklung sollten sich PE und OE zuständig fühlen

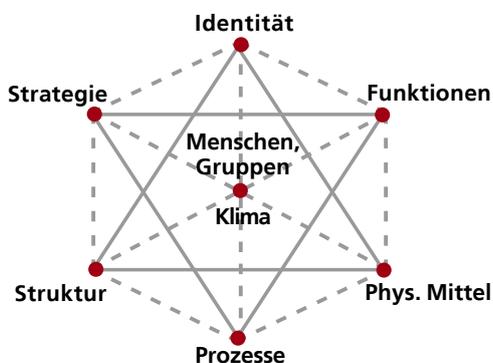
zur Führungsentwicklung nicht aus. Warum? – Eine system-theoretische Betrachtung macht die Ursache deutlich: Wesentliche Elemente des Systems Führung werden nicht berücksichtigt oder sind nicht miteinander abgestimmt.

Stellen, die sich um die Organisationsgestaltung bzw. Strategieentwicklung in einem Unternehmen kümmern, werden meist gar nicht mit Führungsentwicklung befasst. Dabei könnten sie einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung der Führungsqualität liefern. Durch ihre Mitwirkung ließe sich ein ganzheitlicher Ansatz leichter realisieren, der wesentlich zu einer gesunden Entwicklung der Gesamtorganisation beitragen würde.

Führung im ganzheitlichen Sinne wird immer häufiger Gegenstand von Veränderungs- und Entwicklungsprojekten. Wie die Entwicklung des (gesamten) Führungssystems initiiert und begleitet werden könnte, wird im Folgenden an einem Beispiel skizziert.

Was versteht man unter einem Führungssystem?

Am besten lässt sich ein Führungssystem als Teilsystem eines Unternehmens begreifen. Ausgehend vom Trigon Systemkonzept kann das Führungssystem durch folgende Wesenselemente definiert werden:



Grafik 1: Trigon Systemkonzept

IDENTITÄT: Führungsleitbild, Menschenbild, Werte etc.

STRATEGIE/POLICY: Personalpolitik; welchen Stellenwert hat Führung im Unternehmen?

Mit den Elementen **IDENTITÄT** und **STRATEGIE/POLICY** wird die Führungskultur angesprochen, die bewusste, halb bewusste und unbewusste Aspekte beinhaltet. Oft steht eine lange eingefahrene Führungskultur den Entwicklungen und Innovationen im Wege.

STRUKTUR: Die Führungsstruktur, wie sie im Organigramm ihren Ausdruck findet, bildet die formalen Einfluss- und Zuständigkeitsbereiche ab. Daneben existiert die informelle Seite der Machtbeziehungen zwischen den Bereichen und hierarchischen Ebenen.

MENSCHEN/GRUPPEN/KLIMA: Dieses Wesenselement umfasst – bezogen auf Führung – die Führungskompetenzen (im Sinne von Fähigkeiten), das Führungsverhalten, Führungsstile und die Gestaltung der Beziehungen zu den MitarbeiterInnen und zwischen den MitarbeiterInnen. Auf dieses Systemelement wird vor allem bei Führungstrainings fokussiert.

FUNKTIONEN: Neben *AKV* (Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten) der Führungskräfte beinhaltet der Funktionsbegriff noch das Element *Rolle*: Welches Rollen- oder Selbstverständnis haben Führungskräfte und welche Erwartungen haben verschiedene Anspruchsgruppen an Führungskräfte?

PROZESSE: Im Teilsystem Führung geht es um Entscheidungs-, Partizipations- und Kommunikationsprozesse zwischen Führenden und MitarbeiterInnen.

MITTEL: Führungsinstrumente wie Standards für MitarbeiterInnengespräche, Management by Objectives, Beurteilung etc.

Das Teilsystem Führung umfasst also alle sieben Wesenselemente. Eine gesunde und effektive Führung berücksichtigt all diese Elemente, hat aber darüber hinaus auch die Wechselwirkungen im Bewusstsein und sorgt somit für ein stimmiges *Ganzes*.

Dies könnte sich z. B. so zeigen: Die Führungskräfte identifizieren sich mit den Führungsprinzipien und Werten und zeigen diese im täglichen Führungsverhalten. Die Führungsstruktur entspricht den Zielen und Strategien und wird von den Menschen als sinnvoll und adäquat erlebt.

Führungsentwicklung bedeutet, Kohärenz/Stimmigkeit zwischen den Elementen des Teilsystems Führung herzustellen. Punktueller Ansätze erweisen sich als teuer und wenig wirksam. Eine Investition in die Weiterentwicklung des Führungssystems erhöht die Problemlösungsfähigkeit und die Fähigkeit zur Selbsterneuerung einer Organisation.

Führung als System betrifft kulturelle, soziale und technisch/instrumentelle Aspekte

Führungsentwicklung heißt, Kohärenz zwischen allen Elementen des Führungssystems herzustellen

Change Management und Change Leadership gehören zusammen

Change-Management und Führungsentwicklung verbinden

Dazu ein Beispiel: Ein mittleres Produktionsunternehmen sieht sich vermehrtem Kosten- und Wettbewerbsdruck ausgesetzt. Es unternimmt verschiedene Anstrengungen: Es wird Lean Management eingeführt, um kürzere Durchlaufzeiten zu erreichen; neue Technologien sollen Kosten- und Qualitätsverbesserungen bringen; ein Projekt zur Lageroptimierung wird gestartet und Ähnliches mehr.

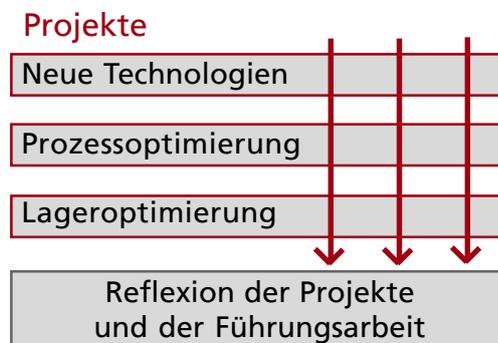
Die einzelnen Projekte bringen Verbesserungen, aber nicht den notwendigen durchschlagenden Erfolg. Eine Reflexion der bisherigen Veränderungsprojekte macht deutlich:

- Die Führungskultur, über Jahrzehnte gewachsen, erweist sich als größter Hemmschuh.
- Die einzelnen Projekte wurden zu wenig miteinander vernetzt.

Es gab in diesem Unternehmen schon längere Zeit Führungstrainings, die aber wenig bewirkten, weil das Systemelement MENSCHEN/GRUPPEN/KLIMA nicht mit anderen Wesenselementen verbunden wurde. Die beschriebenen Veränderungsprojekte tangierten vor allem die Elemente PROZESSE und MITTEL – ohne Verknüpfung zum sozialen und kulturellen Subsystem.

Es liegt also nahe, Change-Management mit Entwicklung des gesamten Führungssystems zu verbinden. Im vorhergehenden Fall wurde folgendes Vorgehen gewählt:

1. Workshop mit allen Führungskräften der 1.-3. Ebene (2 Tage):
Schwerpunkte: Visionsgestaltung; Erfolgsfaktoren und Strategie; daraus die Ableitung der *neuen* Führungskultur.



Grafik 2: Verknüpfung von Projekten mit der Führungsentwicklung

Die Verbindung von Change Management und Führungsentwicklung bringt Dynamik

2. Anpassung der Führungsstruktur:
Passt die Führungsstruktur zu unserer Strategie?
3. Erarbeitung eines Monitoring-Instruments zur Überprüfung der Fortschritte bezüglich Vision und Führungsprinzipien:
Dieses Instrument enthält überprüfbare Indikatoren, um im Folgenden Verbesserungen der Führungskultur *messen* zu können.
4. Verknüpfung laufender Veränderungsprojekte mit Führungsentwicklung:
Siehe Grafik 2. Es wurde für die Projekte und deren Vernetzung und die Weiterentwicklung der Führungskultur eine eigene Reflexionsebene eingeführt. Diese brachte mehr Verantwortung und Commitment der Führungskräfte für die Change Projekte und spürbare Veränderung der Führungs- und Kommunikationskultur.
5. Zweiter Workshop mit Führungskräften (2 Tage):
In diesem Workshop wurden die Führungsfunktionen (Führungsaufgaben, Verantwortlichkeiten, Kompetenzen und Rollen) definiert, die Führungsprozesse beschrieben und das Führungsinstrument MbO als Standard-Instrument beschlossen. Weiters wurde der Qualifizierungsbedarf für Führungskräfte grob erhoben.
6. Erfahrungsaustauschgruppen zum Thema Führung – im Abstand von zwei Monaten:
Diese Treffen haben dafür gesorgt, dass an der Weiterentwicklung der Führungskultur kontinuierlich gearbeitet wurde und die Fortschritte (und auch Rückschläge) bewusst gemacht wurden.
7. Jährliche Befragung zum Thema *Führung*:
Dieses Instrument und MbO wurden in den jährlichen Planungszyklus integriert. Daraus lassen sich jährlich Ansätze zur Weiterentwicklung der Führungsarbeit ableiten.
Die Verbindung von Change-Projekten mit Führungsentwicklung erweist sich dann als effektiv, wenn sich die Führungskultur als kritischer Faktor für die Entwicklung und Umsetzung von Innovationen zeigt. Unabhängig davon ist ein Projekt *Weiterentwicklung des Führungssystems* eine lohnende Investition in die Zukunft – weil damit die Problemlösungsfähigkeit und die Kompetenz zur Selbsterneuerung wesentlich gefördert werden. 

Neue Erkenntnisse aus der Neurobiologie belegen, dass soziale Kooperation ein entscheidender Faktor für die MitarbeiterInnen-Motivation ist.

REINHILDE HÖRT-HEHEMANN

Führen durch Kooperation

Führung und Neurobiologie – eine ungewöhnliche Kombination? Bei einer genauen Betrachtung kann Führung viele Erkenntnisse aus der Neurobiologie ableiten.

Jeder Form der Führung liegt ein Menschenbild zugrunde. Die zentrale Frage lautet: In welcher Beziehung stehe ich als Führungskraft zu meinen MitarbeiterInnen?

Neue wissenschaftliche Erkenntnisse aus der Neurobiologie liefern uns aufschlussreiche Ansätze, wie MitarbeiterInnenführung gestaltet werden kann. Ein kürzlich veranstalteter Kongress *Gut und Böse in der Psychologie, Beratung und Psychotherapie* in Graz mit bekannten Forschern wie Christine Masloch, Philip Zimbardo, Gunther Schmidt und Joachim Bauer bot Einblicke in die Psyche und Biologie des Menschen. Insbesondere Joachim Bauer liefert einen Beitrag, aus dem wir brauchbare Erkenntnisse für die Führung ableiten können:

Der Mensch besitzt ein *Social Brain*: Soziale Bindung und Resonanz sind wesentliche Faktoren für menschliche Motivation. Sie bewirken Wohlgefühl, Leistungsbereitschaft, Vitalität und Energie. Durch soziale Kooperation und persönliche Zuwendung werden körpereigene Botenstoffe wie Dopamin, Opiode und Oxytozin ausgeschüttet und belohnen das System. Soziale Kooperation bedeutet: in Beziehung bleiben, Konflikte austragen, ich bin für jemanden bedeutend oder jemand ist für mich von Bedeutung. Fehlt diese soziale Akzeptanz und Zuwendung, wird das Stresssystem aktiviert. Die Folge sind Angst, Aggressionen und Depressionen. Es kommt zu Überforderung, Bedrohung und Gewalt. Ein weiterer Aspekt: Menschen orientieren sich in ihrem Verhalten an sozialen Modellen (Vorbildern). Diese Vorbilder sind *ansteckend*. Menschen, die gewalttätige Personen sehen, werden leichter selbst gewalttätig und aggressiv. Sie *lernen am Modell*. Ge-



Hört-Hehemann

nauso haben Hilfsbereitschaft und positive Erlebnisse einen positiven Einfluss auf das Verhalten anderer und zwar, indem durch Empathie die Spiegelneuronen aktiviert werden und *Spiegeleffekte* entstehen.

Welche Schlüsse können wir daraus für das Führungsverhalten ableiten?

Die Führungskraft hat Vorbild-Funktion – MitarbeiterInnen orientieren sich am Verhalten der Führungskraft. Macht, Kontrolle und Konkurrenz sind keine guten Grundlagen für die Beziehungsgestaltung. Soziale Akzeptanz, Zuwendung und Kooperation sind maßgebliche Faktoren für die MitarbeiterInnenmotivation. Das heißt nicht – wie oft irrtümlich behauptet –, dass die Führungskraft nur positive Rückmeldungen geben sollte. Sie sollte vielmehr konstruktive Kritik üben, den eigenen Standpunkt kommunizieren, ohne den/die MitarbeiterIn persönlich anzugreifen. Mit sozialer Akzeptanz ist auch nicht ein auf äußere Anreize beruhendes Belohnungssystem gemeint, sondern eine Haltung, die auf Wertschätzung basiert. Im Führungsalltag bedeutet *Lernen am Modell*, Führung zu einem lebendigen Akt zu gestalten und Handlungsmöglichkeiten bewusst zu nutzen, auf persönlicher und beruflicher Ebene Integrität und Fairness vorzuleben. Das sollten keine Techniken sein, die situativ angewendet werden, sondern eine geistige Grundhaltung, die von Herzen kommt und Demut beinhaltet. 📌

Literatur

- Bauer, Joachim (2006): Prinzip Menschlichkeit. Warum wir von Natur aus kooperieren. München
Bauer, Joachim (2011): Schmerzgrenze. Vom Ursprung alltäglicher und globaler Gewalt. München
Zimbardo, Philip (2008): Der Luzifer-Effekt. Die Macht der Umstände und die Psychologie des Bösen. Heidelberg.

MitarbeiterInnen orientieren sich am Verhalten der Führungskraft

Soziale Bindung und Resonanz sind wesentliche Motivationsfaktoren

Trigon Beratungsangebote zum Thema „Führen“

Führungskräfte-Entwicklungsprogramme

Unternehmensinterne Qualifizierungsprogramme für Führungskräfte sind oft Bestandteil von Management Development Systemen oder konkreten Veränderungsprojekten.

Auf Basis von Competencies entwickelt Trigon vielfältige Formen von Führungskräfteentwicklungs-Programmen, die auf die jeweilige Unternehmenssituation Bezug nehmen. Alle Programme integrieren unterschiedliche Lernformen im *state of the art*.

Neben Trainings und Coachings integrieren viele Programme Development Centers, Planspiele, 360°-Feedback-Prozesse und Elemente zum hierarchieübergreifenden Diskurs im Unternehmen.

Executive Coaching

Persönliche Begleitung von Führungskräften und Personen zur Problemlösung und Entwicklung bzw. zur Reflexion und Orientierung.

Start-Coaching für neu ernannte Führungskräfte

Persönliche Begleitung innerhalb der *ersten 100 Tage* in der neuen Führungsfunktion: Reflexion der persönlichen Rollenveränderung, Kooperation mit MitarbeiterInnen, Methoden der Einführung von Veränderungsprozessen, Networking, Selbstmanagement.

Begleitung von Maßnahmen zur Führungskultur im Unternehmen

Entwicklung von Führungsleitsätzen, Design und Moderation von Leadership Days mit den Führungskräften der Organisation, Unterstützung und Expertise bei Auswahl von Fach- und Führungskräften, Teamentwicklung, Mediation und Konfliktmanagement, Feedback-Instrumente wie Mitarbeiterbefragungen und 360°-Feedback-Prozesse.

Offene Angebote zum Thema Führung

- Sustainable Leadership
- Stress-Balance: Selbstmanagement für Führungskräfte
- Dialog-Café: Licht und Schatten der Teamarbeit – Gruppendynamik verstehen und gestalten
- In Gruppen arbeiten – Gruppen leiten: Praktische Tools für Führungskräfte
- Wirksam moderieren
- Trigon LernLabor – Handlungsspielraum für Führungskräfte und Teams
- Aus tieferen Quellen schöpfen. Meditation als Erkenntnisweg für Führungskräfte und BeraterInnen.
- Vom Manager zum Leader – Die eigene Führungspersönlichkeit weiter entwickeln
- Von der Personalentwicklung zur Unternehmensentwicklung und zurück
- Unternehmerisch führen

Informationen

zu allen Trigon-Angeboten
finden Sie online:

www.trigon.at



Trigon Graz/Lenzburg

A-8020 Graz
Entenplatz 1a
T: +43 (316) 40 32 51
T: +41 (62) 824 08 50
graz-lenzburg@trigon.at

Trigon Klagenfurt

A-9020 Klagenfurt
Radetzkystraße 2
T: +43 (463) 51 66 76
F: +43 (463) 51 66 76 17
trigon.klagenfurt@trigon.at

Trigon München

D-80333 München
Brienner Straße 44/VI
T: +49 (89) 242 089 90
F: +49 (89) 242 089 99
trigon.muenchen@trigon.de

Trigon Wien

A-1070 Wien
Kaiserstraße 8/9
T: +43 (1) 505 88 61
F: +43 (1) 505 55 97
trigon.wien@trigon.at



Post.at

Bar freigemacht/Postage paid
8020 Graz
Österreich/Austria

Impressum

Medieninhaber: Trigon Entwicklungsberatung reg.Gen.m.b.H. Entenplatz 1a, A-8020 Graz;
Grundlegende Richtung: Organ der Trigon Entwicklungsberatung;
Redaktion: Günther Karner und Hannes Piber;
Koordination: Wolfgang Grilz;
Satz: Michael Rath;
Druck: Druckerei Khil, Graz