

Leadership Balance



Business-Bereich

Management

Personal

Führung

Erfolg & Karriere

Kommunikation

Marketing & Vertrieb

Finanzen

IT & Office

Sofort-Nutzen

Sie erfahren:

- Wie Sie trotz Umbrüchen die Balance finden und halten.
- Welchen Leadership-Herausforderungen Sie gegenüberstehen.
- Warum Werte für Ihre Leadership und Ihre Leadership Balance so wichtig sind.

Sie können:

- Ihre Werte bestimmen und mit den Unternehmenswerten in Einklang bringen.
- Den notwendigen Wandel wertekonform durchführen.
- Ihre Leadership Balance in wichtigen Führungsbereichen bewusst leben.

Autorin



Brigitte Miller ist freie Autorin und Journalistin. Seit 1990 schreibt sie für namhafte Verlage und Online-Portale im In- und Ausland zu den Themenbereichen Management, Mitarbeiterführung, Zeitmanagement, Kreativität und Selbstmanagement.

In ihre Beiträge lässt sie nicht nur die vielen Tipps und Erfahrungen fließen, die sie durch Gespräche und Interviews erhält, sondern auch persönliche Erkenntnisse, die ihr der Berufsalltag beschert.

Dabei hat sie stets einen offenen Blick, weil, beeinflusst von zwei Grundgedanken:

«*Man kann nicht zweimal in den gleichen Fluss steigen*» (Heraklit)

und

«*Was gestern gut und richtig war, muss das heute längst nicht mehr sein.*

Die Probleme heute beruhen auf den Lösungen von gestern» (Peter Senge),

sie immer weitere Handlungsoptionen entdecken möchte, die die eigenen Grenzen überschreiten lassen – um so das eigene Leben zu bereichern.

Brigitte Miller
Lilienthalstrasse 18
D-65205 Wiesbaden

Telefon: +49 (0) 611 718831
Fax: +49 (0) 611 1472629
E-Mail: millerbrigitte@web.de

Impressum

WEKA Business Dossier

Leadership Balance

Satz: Dimitri Gabriel
Korrektur: Urs Bochsler

WEKA Business Media AG
Hermetschloostrasse 77
8048 Zürich
Tel. 044 434 88 34
Fax 044 434 89 99
info@weka.ch
www.weka.ch

1. Auflage 2015

VLB – Titelaufnahme im Verzeichnis Lieferbarer Bücher:

ISBN: 978-3-297-00593-4

© WEKA Business Media AG, Zürich

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet oder verbreitet werden.

Inhalt

Leadership Balance

Einleitung	4
Leadership im Umbruch! Oder?	6
Der rasante Wandel: Nichts ist mehr, wie es war	8
Und die Herausforderungen nehmen zu	9
War of Talents	11
Klimawandel	14
Die grösste Herausforderung heisst: Führungshalt geben	16
Leadership neu denken und leben: Balance schaffen	18
Baustein 1: Persönliche Werte als Richtungsanker definieren	19
Baustein 2: Werte im Unternehmen erkennen	22
Baustein 3: Balance schaffen – Synergie erzeugen	23
Baustein 4: Wandel leben, Balance halten	25
Leadership Balance in Aktion	28
Vertrauen schenken und erhalten	28
Positive Leistungskultur leben	29
Selbstverantwortung fördern	30
Zusammenarbeit generationen-, funktions- und unternehmensübergreifend gestalten	30
Ganzheitlich kommunizieren	31
Digitale Welt sinnvoll integrieren	31
Status quo durchbrechen	32
Fazit	33
Leadership im Aufbruch	33
Tools	34
Literaturverzeichnis	37

Einleitung

Jahr für Jahr, beginnend 2001, präsentiert Gallup Deutschland mit seinem Gallup Engagement Index ernüchternde Fakten. Für das Jahr 2013 lauten diese:

- Lediglich 16 Prozent der deutschen Mitarbeiter setzen sich freiwillig für die Unternehmensziele ein.
- 67 Prozent leisten Dienst nach Vorschrift.
- 17 Prozent haben bereits innerlich gekündigt. Immerhin: Dieser Anteil ist im Vergleich zum Vorjahr geschrumpft. 2012 waren es sage und schreibe 24 Prozent der deutschen Mitarbeiter, die emotional keinerlei Bindung zum Unternehmen hatten – die also eine innerliche Kündigung vollzogen hatten.

Und um die Ursache für diese Misere in deutschen Unternehmen zu benennen, hebt Gallup den verbalen Zeigefinger, der Jahr für Jahr stets auf den selbigen Schuldigen weist: Auf den direkten Vorgesetzten. Es liegt an der Führungskraft, an dieser allein, weil die Führungskraft laut Gallups Umfrage

- zu spärlich Anerkennung und Lob ausspricht.
- die Bedürfnisse der Baby Boomers ignoriert.
- den Mitarbeiter zu wenig als Mensch sieht.
- und, und, und ...

Nur wenn Jahr für Jahr fast die gleichen Zahlen veröffentlicht werden, die nur partielle Besserungen der Situation offenbaren, formulieren sich (fast automatisch) einschneidende Fragen:

- Was läuft schief, dass sich solch ähnliche Ergebnisse ständig wiederholen?
- Sind die (deutschen) Führungskräfte per se lernresistent, dass die Impulse, die Gallup ja gibt, um das Mitarbeiterengagement zu steigern, nicht oder schlecht aufgegriffen und realisiert werden?
- Warum werden Führungskräfte per se als «Sündenböcke» für diese Misere stigmatisiert?

Obwohl so manche Berichterstattung vermutet, dass die Ergebnisse des Mitarbeiterengagements Index Deutschland sich einfach auf die Schweiz übertragen liessen, dürfen Sie sich als Schweizer Führungskraft beruhigt zurücklehnen. **Besser:** Lassen Sie sich einmal anerkennend auf die «Schulter klopfen». Denn die Towers Watson Global Workforce Study 2010 bestätigt Ihnen eines: Das Mitarbeiterengagement in der Schweiz liegt über dem Weltniveau:

Land	Hoch engagiert	Moderat engagiert	Teilweise nicht engagiert	Nicht engagiert
Schweiz	29%	47%	18%	6%
USA	26%	43%	26%	6%
Weltweit	21%	42%	30%	8%

Quelle: 2010 Towers Watson, Executive Summary

Und die Studie bestätigt noch eines: Mitarbeiterbindung und -engagement werden vor allem durch das Agieren der Unternehmensleitung, der direkten Vorgesetzten, sowie durch die Möglichkeiten der individuellen Karriereentwicklung positiv beeinflusst.

Unabhängig von solchen Studien sehen Sie sich als Führungskraft, egal, in welchem Land Sie nun leben und arbeiten, zunehmend unter Druck. Sie geben täglich Ihr Bestes. Nur oft genug scheint dies heutzutage nicht mehr gut genug zu sein. Es scheint, als würden Sie gegen «Windmühlen kämpfen». Denn:

- Die Aufgabendichte nimmt zu.
- Es herrscht ein hohes Innovationstempo.
- Prozesse müssen gleichzeitig abgewickelt werden. Statt wie früher alles nacheinander zu organisieren, heisst es heute vielfach, Prozesse übereinanderzulegen und gleichzeitig abzuwickeln, damit das dafür zur Verfügung stehende Zeitfenster genutzt werden kann.
- Die Komplexität wächst.
- Strukturen müssen sich immer schneller den wechselnden Problemen und Rahmenbedingungen anpassen.

Es gibt Momente, in denen Sie das Gefühl haben: Alles befindet sich in einem permanenten Ausnahmezustand – auch Sie selbst. Ihr Leadership-Verständnis wankt. Fragen über Fragen gehen Ihnen durch den Sinn:

- Wie die Komplexität in den Griff bekommen?
- Wie mit dem Zerfall der Strukturen umgehen?
- Wie planen, wenn das bisher praktizierte lineare Planen kaum noch funktioniert?
- Wie? Wie? Wie?

Und ganz entscheidend:

- **Wie können Sie agieren, statt – so erscheint es oftmals – «hechelnd» neuen Trends, die Antworten zu geben scheinen, hinterherzurennen und letztendlich so vorrangig nur noch zu reagieren?**

Kommen Sie wieder bei sich an. Besinnen Sie sich auf sich. Entwickeln Sie eine bewusste Leadership Balance. Dann werden Sie auch Antworten auf alle Ihre Fragen finden.

Leadership im Umbruch! Oder?

Der Druck, der von aussen auf Sie als Führungskraft oftmals ausgeübt wird, ist enorm. Sie werden mit brauchbaren und unbrauchbaren Informationen bombardiert, wie Sie Ihren Führungsstil ausrichten sollen. Kaum ein Tag vergeht, in dem Sie nicht durch Presse, Blogs, Newsletter und/oder Fachbücher aufgefordert – fast ermahnt – werden, sich endlich dazu durchzuringen, das «Alte» zu verlassen und das «Neue» zu leben. Denn es wird ja von einem Paradigmenwechsel gesprochen, von Richtungswechsel, gar von einem Umbruch.

Auch der Online-Artikel der «WirtschaftsWoche» vom 2. Oktober 2014 hat sich dieser Dringlichkeit, gar Notwendigkeit angenommen. Mit dem Titel «Überholter Führungsstil: Manager müssen anders führen» bezieht sich der Artikel auf die Studie «Führungskultur im Wandel» der Initiative Neue Qualität der Arbeit. In der Studie wurden 400 Führungskräfte unterschiedlicher Branchen und Unternehmensebenen darüber befragt, wie ihre Wertvorstellungen und Erwartungen an «gute Führung» seien. Mehr als drei Viertel sind der Meinung, dass eine grundlegende Änderung – ein Umbruch – der Führungspraxis erforderlich ist, um nicht den Anschluss zu verpassen und fit für die Zukunft zu sein. Und bei der Vorstellung der Studie bemerkte die deutsche Bundesarbeitsministerin Andrea Nahles: «Die Studie zeigt, dass eine moderne Wirtschaft eine modernde Führungskultur braucht, die den Mitarbeiter nicht als bloße Arbeitskraft, sondern als Dialogpartner mit Fähigkeiten, Potenzialen und Bedürfnissen sieht.» Schöne Worte.

Wichtig



Worte sind mächtig. Denn Worte lenken Ihre Gedanken, Vorstellungen und Visionen. Solch ein mächtiges Wort ist das Wort «Umbruch». Schlagen Sie es einmal im Thesaurus nach. Die aufgezeigten Ergebnisse werden Ihnen die Mächtigkeit noch mehr vor Augen führen. Synonyme für «Umbruch» lauten Veränderung, Meilenstein, Wandel, Revolution.

Bei solchen Worten kann man schon mental erzittern. Bilder der gewaltsamen Oktoberrevolution mit ihren vielen Toten, als Morgendämmerung des Kommunismus, als auch Bilder der friedlichen Revolution 1989 in der DDR, die zum Mauerfall führte, Deutschland wiedervereinigte und die Abenddämmerung des Kommunismus einläutete, entstehen bei solchen Worten blitzschnell. Entscheidender ist jedoch: Nach jeder dieser beiden Revolutionen – den Umbrüchen – war nichts mehr, wie es war.

Ist es da verwunderlich, dass das Wort «Leadership Umbruch» auch Ängste schürt, Unsicherheiten hervorruft, Widerstand auslöst – und weniger als Chance gesehen wird? Deshalb, obwohl auch in diesem Dossier von Umbruch gesprochen wird, sollte endlich gewagt werden, diesen so häufig proklamierten Umbruch zu hinterfragen. Vielleicht werden Sie dann das Wort «Umbruch» lieber mit dem Wort «Entwicklung» ersetzen?

Fakt bei all diesen Ermahnungen ist jedoch: Der geforderte Umbruch im Führungsstil ist weder neu, sondern eher alt, manches Mal sogar uralt (beispielsweise der kooperative Führungsstil) und ist in vielen Unternehmen längst an der Tagesordnung. Die folgende Auflistung der Entwicklung der diversen Führungsstile wird zweifelsfrei überraschen:

- Führungsstile nach Kurt Lewin (1890–1946), dem Pionier der modernen Sozialpsychologie: **Autoritärer Führungsstil, kooperativer Führungsstil, Laisser-faire-Führungsstil.**
- Führungsstile nach Max Weber (1864–1920), deutscher Soziologe und Nationalökonom: **Patriarchalischer Führungsstil, charismatischer Führungsstil, autokratischer Führungsstil, bürokratischer Führungsstil.**
- Nach einem Kerngedanken von Burns aus dem Jahre 1978: **Transaktionale Führung**, d.h., die Führungsperson erkennt die Bedürfnisse und Motive der Mitarbeiter, die dann bei Einhaltung und Erfüllung der Zielvereinbarungen entsprechend «belohnt» werden.
- **Situatives Führen**, entwickelt von Hersey und Blanchard im Jahre 1977, aus dem sich abhängig vom «Reifegrad» des Mitarbeiters verschiedene Verhaltensweisen (aufgabenbezogen bis personenbezogen) der Führungskraft ableiten lassen.
- **Dialogische Führung**, entwickelt Mitte 1990, lenkt den Fokus auf die Art des Umgangs und die damit verbundene Frage: Wie kann die freie, sich selbst im Ganzen orientierende Persönlichkeit wirksam werden? Die Selbstbestimmung des einzelnen Mitarbeiters wird gefördert. Die Führungskraft unterstützt den Mitarbeiter bei der Selbstführung.
- Ganz zu schweigen von all den anderen Führungs- und Managementstilen: Lean Management, MbO, Management by heart, Wissensmanagement, Management by Exception, Management by Results, Management by Delegation, Führen durch Zielvereinbarung, sinnorientierte Führung – die in der Regel mehr oder weniger den Mitarbeiter als Dialogpartner sehen.

Sie sehen, Umbrüche haben längst stattgefunden. Wieder und immer wieder wurden Führungsstile entwickelt, die Antworten auf die «Probleme» der jeweiligen Zeitepoche gaben. Eine Entwicklung ist jedoch etwas völlig anderes als ein Umbruch. Denn bei einer Entwicklung heisst es nicht, alles, was Sie bisher praktiziert haben, zu verabschieden. Vielmehr gilt es, eine für Sie sinnvolle Balance zwischen «Alt» und «Neu» zu finden, ohne jedoch dabei «alte Antworten auf neue Fragen» zu geben. Denn eine Entwicklung ist ja auch eine Weiterentwicklung, d.h., Veränderungen finden statt, um Lösungen auf die Fragen und Herausforderungen zu finden, die Sie suchen. Deshalb Schluss mit dem unnötigen Druck, Stress und vielleicht auch Gefühlen der Unzulänglichkeit. Den Umbruch – die Entwicklung – leben Sie längst.

Übung: «Den Umbruch wahrnehmen»



Unabhängig davon, wie lange Sie bereits als Führungskraft tätig sind, haben Sie schon den einen oder anderen Leadership-Umbruch erlebt. Machen Sie sich diesen Wandel Ihrer Entwicklung bewusst. Entdecken Sie, was Sie mühelos integrieren konnten, aber auch, welche inneren Widerstände es gab oder noch gibt.

Malen Sie sich eine Zeitlinie – eine Timeline. Versetzen Sie sich in die ersten Wochen, Monate oder das erste Jahr, in dem Sie als Führungskraft tätig waren. Benennen Sie den Führungsstil, den Sie damals praktiziert haben.

Schreiten Sie Ihre Zeitlinie langsam mental ab. Markieren Sie Zeitpunkte, an denen Sie einen Leadership-Umbruch erlebt haben.

Notieren Sie sich zu dem jeweiligen Zeitpunkt, was der Auslöser für diesen Umbruch war.

Vermerken Sie,

- ob Ihnen der Umbruch gut gelungen ist. Wie ist Ihnen dies geglückt?
- ob Sie Schwierigkeiten damit hatten. Welche waren diese?
- ob Sie den Umbruch integrieren konnten oder ob Sie nach einer gewissen Zeit wieder zu Ihrem «alten», davor praktizierten Führungsstil zurückkehrten. Was waren die Ursachen für das Integrieren oder das Zurückkehren?

Kehren Sie ins Heute Ihrer Zeitlinie zurück. Halten Sie Ihre Erkenntnisse fest. Beschreiben Sie Ihren aktuellen Führungsstil-(Mix).

Der rasante Wandel: Nichts ist mehr, wie es war

Schneller. Komplexer. Unübersichtlicher. Die Welt ist verrückt. Was gestern richtig und stimmig war, muss dies heute längst nicht mehr sein. Denn von heute auf morgen kann sich viel ändern – auch im Unternehmen, auch für Sie als Führungskraft. Die Wirkung Ihres Führungsstils und Führungsverhaltens ist längst nicht mehr so eindeutig zuzuordnen – und vor allem zu berechnen –, wie es vor einigen Jahrzehnten noch war. «Führen verlangt heute mehr denn je vom Führenden» (Bernd Okun, Hans Joachim Hoppe, *Professionelle Führung in Welt 2*, Springer Gabler Verlag 2014, S. VII).

Ein Fakt, der für Sie nichts Neues ist. Zum einen, weil Sie ihn selbst tagtäglich erleben. Zum anderen, weil natürlich «alle» davon reden, schreiben und berichten. Allerdings nicht immer positiv bestärkend, sondern eher abwertend. «Auf die zunehmende Komplexität und Beschleunigung sind viele Führende nur unzureichend eingestellt» (ebd. S. VIII). Damit wird Ihnen einerseits eine mangelnde Kompetenz unterstellt, andererseits aber auch eine Problemhypnose heraufbeschworen, da solche abqualifizierende Aussagen wiederholt an Sie herangetragen werden. Für das Erlangen einer Leadership Balance ist dies eher abträglich.