

Motivation
Vision
Entwicklung
Strategie
Management
Ablehnung
Grenzen
Führung
Verstehen
Widerstand
Innovation
Persönlichkeit
Veränderung
Zustimmung
Kommunikation

Hrsg.: Karin Jironet, Harry Starren

Ein Arbeitsbuch mit Beiträgen aus Wissenschaft und Praxis

Leadership

Inspirationen zur Weiterentwicklung
des eigenen Führungsstils

Die Autoren

Enric Bernal
Stefan Boëthius
Martina Eberl
Michael Fender
Anton Geels
Patrick Harris
Elaine Herdman
Karin Jironet
Bert Mulder
Nerijus Pacesa
Kris Rote
Perttu Salovaara
Peter Schmidt
Harry Starren
Christer Windelov-Lidzélius

Leadership Inspiration

"Leadership" ist seit vielen Jahren Gegenstand sehr kontroverser Diskussionen. Einerseits ist meist klar, dass "Leadership" und "Management" unterschiedliche Themengebiete sind, die gerade nicht direkt miteinander korrespondieren. Management erfordert einen eher technokratischen und Leadership einen eher psychologischen Blickwinkel. Andererseits sehnt sich "der Manager" nach einem einheitlichen Gedankengebäude, das es ihm ermöglicht, sowohl ein guter Manager als auch ein "guter Leader" zu sein.

In diesem Buch versuchen wir zunächst für Klarheit zu sorgen: Leadership ist keine esoterische Disziplin. Es geht vielmehr um das Erreichen von konkreten Zielen. Ein guter Leader kann sich und seiner Organisation damit (Wettbewerbs-) Vorteile verschaffen.

Auch soll dieses Buch eine kritische Inspiration liefern. Selbstbewusstsein ist gut, das kritische Hinterfragen der eigenen Fähigkeiten mit dem Ziel, noch besser zu werden, ist der bessere Weg. Wie wir in diesem Buch zeigen, gibt es weder die klaren Eigenschaften eines "guten Leaders" noch gibt es ein eindeutiges und klares Vorgehen, um ein guter Leader zu werden. Daher haben wir in mehreren Beiträgen aus Wissenschaft und Praxis eine Reihe an Denkanstößen in dieses Buch aufgenommen von denen jeder für sich genommen bereits einen individuellen Mehrwert für den Leser haben kann. Nicht jeder Denkanstoß ist für jede Persönlichkeit geeignet, daher liegt es am Leser, die Anregungen zur Verbesserung der eigenen Führungsfähigkeiten zu bewerten und ggf. zu adaptieren.

Die Idee zu diesem Buch ist aus den Ergebnissen einer Diskussionsrunde des DeBaak Think Tanks, ergänzt um allgemeine Einführungen in das Thema, entstanden.

Berlin, Mai 2013

Dr. Götz Volkenandt

VORWORT

urheberrechtlich geschützt

Vorwort	5
Inhalt	7
Einleitung	8
Begriffe	14
Grundlagen	18
Inspiration 1: Leader – Die nächste Generation	22
Exkurs – Einfluss durch Leadership	28
Inspiration 2: Ein kreativer Leader meistert Komplexität	32
Inspiration 3: Neue Formen der Führung	38
Inspiration 4: Value-Based Leadership	44
Exkurs – Führung und Unternehmenskultur	50
Inspiration 5: Vom Opfer zum Leader werden	56
Exkurs – Der Wert der Wertschätzung	62
Inspiration 6: Commitment in Organisationen	66
Exkurs – Die Leadership-Kaskade	72
Inspiration 7: Humanistische Führung	78
Inspiration 8: Bewusste Führung	84
Inspiration 9: Unternehmensberatung neu definiert	90
Exkurs – Einfluss von Unternehmensberatungen	96
Inspiration 10: Starke Leader oder starke Teams?	102
Exkurs – Team Performance	108
Inspiration 11: Nordisches Leadership	114
Inspiration 12: Macht durch Nachgeben	120
Exkurs – Leitbild, Vision und Strategie	126
Inspiration 13: Änderung der Perspektive	130
Exkurs – Veränderungen dritter Ordnung	136
Notizen	143

INHALT

EINLEITUNG: PERSPEKTIVEN

Image "De Denker" provided by FaceMePLS@Flickr.com

 Except where otherwise noted, this work is licensed under <http://creativecommons.org/licenses/by/2.0/>



VON HARRY STARREN UND KARIN JIRONET

"Business as Usual" wird es künftig kaum noch geben – die weitreichenden Veränderungen in der Geschäftswelt erfordern neue Denk- und Handlungsweisen. Transparenz, Nachhaltigkeit, die steigende Bedeutung von Beziehungen und Abhängigkeiten, Forderungen nach ganzheitlicher Betrachtung und Zusammenarbeit sind die wichtigsten Schlagworte. In diesem Buch erläutern führende Wissenschaftler und Praktiker ihre Perspektiven darauf, auf welche Weise aus ihrer Sicht diesen Herausforderungen Rechnung getragen werden kann. Die Autoren nutzen ihre individuellen Erfahrungen als Ausgangspunkt, um zu zeigen, dass Kreativität eine besondere Rolle spielt, um in Zukunft erfolgreich zu führen.

Die Idee zu diesem Buch entstand kurz nach der Finanzkrise 2008. Am Beginn der Diskussionen stand die Hoffnung, dass die Finanzmärkte das Vertrauen zurückgewinnen und Wachstum zurückkehren würde. Diese Gedanken waren stets von Zweifel begleitet: Was ist, wenn eine Rückkehr zu Gewohntem nicht möglich wäre? Was passiert, wenn die falschen Annahmen getroffen wurden? Der Wunsch nach Rückkehr zu exakt demselben Zustand wie vor der Finanzkrise drückte letztlich nur Angst aus: Angst vor der nächsten unerwarteten Krise; Angst davor, dass das gesamte Wirtschaftssystem so nicht mehr funktionieren könnte, dass die Zeit der jahrzehntelangen Prosperität zu Ende gehen könnte. Wir haben uns von exakt dieser Funktionsweise des Wirtschaftssystems abhängig gemacht. Die Finanzkrise hat uns unsere Schwächen vor Augen geführt: Unflexibilität, Trägheit und die Furcht vor der Freiheit durch weitreichende Entscheidungen. Tatsächlich ist diese Finanzkrise kein normaler Rückschlag, sie ist Ausdruck einer Systemveränderung, die bereits viele Jahre im Gange ist. Diese Veränderungen im Wirtschaftssystem wurden von vielen – insbesondere der Öffentlichkeit – weitgehend ignoriert. Trägheit und Unflexibilität sind nur Ausdruck einer ganz normalen menschlichen Reaktion, die ein "Koordinatensystem" für das Denken und Handeln benötigt.

ENTWERTUNG

Heute stehen genau diese Eigenschaften einer erfolgreichen Transformation im Weg. Dieser Gedanke führte uns in den Niederlanden zusammen, um dort den "De Baak Europe Think Tank" zu gründen.

Im Altgriechischen ist das Wort "Krise" (κρίσις) positiv konnotiert und steht für die Macht durch Urteilsvermögen, Entscheidung und Wahlmöglichkeit. Unsere Hoffnung bei der Gründung des Think Tanks war es, genau dieser Bedeutung gerecht werden zu können. Globalisierungseffekte wurden bereits viel zu lange nur zum kurzfristigen Erfolg genutzt. Diese beschränkte Sicht wurde von Carl Gustav Jung¹ kurz vor seinem Tode in einem Brief verarbeitet: "Ich habe in meiner wichtigsten Aufgabe versagt – den Menschen die Augen dafür zu öffnen, dass sie eine Seele haben, einen verborgenen Schatz, und dass unsere Religion und Philosophie in einem beklagenswerten Zustand sind."

Die Finanzkrise 2008 steht symbolisch für die Krise, in der sich unsere Zivilisation insgesamt befindet. Vielleicht geht diese Krise mit einer Bewusstseinsveränderung einher. Eine Abkehr vom Wirtschaftswachstum kann uns zurückbringen zu den wirklich wichtigen Themen, nicht nur der reinen materiellen Seite. Auch wenn wir uns vor einer geringeren wirtschaftlichen Sicherheit fürchten, haben wir erkannt, dass es so wie bisher nicht weitergehen kann. Die alten Muster, die unendliches stetiges Wirtschaftswachstum zum Nutzen einer global sehr kleinen Elite und auf Kosten der gesamten Menschheit und der natürlichen Ressourcen unseres Planeten erfordern, können nicht dauerhaft richtig sein. Am Ende bleibt die Frage: Was kann dieses Muster ersetzen?

Die Ergebnisse der unterschiedlichen Gedanken der Autoren sind in diesem Buch zusammengefasst. Einige der Kerngedanken dazu seien im Folgenden kurz erläutert.

¹ Begründer der analytischen Psychologie, * 1875 † 1961

Zukünftig bedeutet Führung, die richtigen Fragen zu stellen, wie z.B.: Wie kann ich die richtige Denkweise, die für die Zukunft am besten geeignet ist, fördern? Wie kann ich Leader und solche, die es sein könnten, entsprechend beeinflussen? Welcher Leader-Typ ist für die Zukunft am besten geeignet? Warum sollten andere von mir geführt werden wollen?

Fortschrittliche Leader gehören in eine fortschrittliche Welt. Richard Thaler, Professor für Wirtschaft und Verhaltenswissenschaften der Universität Chicago, schrieb unter dem Titel "Um ein Budget zu verabschieden – werde erwachsen", dass es in der staatlichen Selbstkontrolle keinen Ersatz für Willensstärke gibt¹. Er fragte dann ob Politiker, die diese Willensstärke zeigen, eine Chance zur Wiederwahl haben. Leader die Sensibilität entwickeln und gewissenhaft handeln, werden in der Zukunft sehr viel stärkeren Einfluss haben, davon sind wir überzeugt.

Leadership funktioniert nicht auf ausschließlich rationaler Basis. Ohne Begeisterung kann ein Ziel nur selten erreicht werden. Eros (die Gefühlswelt, der Instinkt) und Logos (die Vernunft) sind nicht Gegensätze, sie ergänzen sich. Eros hat etwas mit psychologisch erklärbaren Beziehungen zu tun, Logos mit objektiven, meistens egoistischen Interessen. Im theoretischen Sinne ist Eros der Wunsch nach ganzheitlicher Wahrheit, Schönheit und sozialen Beziehungen, der Wunsch nach Verbindung und Austausch mit anderen.

Beziehungen ersetzen das Top-Down-Modell. Seit vielen Jahren wird unter der Fähigkeit, gut zu führen, verstanden, dass man das Verhalten anderer Menschen deterministisch beeinflusst. Neuere Konzepte, wie z.B. flache Hierarchien oder Partizipation in Entscheidungsprozessen, funktionieren nicht in einem Umfeld mit einem konventionellen Führungsverständnis. Das Internet und soziale Medien haben diesen Trend sogar noch verstärkt.

¹ "To fix the budget – just grow up", (Article in International Herald Tribune, 27 August 2011)

Zukünftige Leader müssen die Einbindung der Mitarbeiter und auch deren Zusammenarbeit fördern. Beziehungen aufzubauen, wird als Fähigkeit wichtiger. Deshalb sollten wir verstehen, was die Menschen antreibt, und sie in ihrer Entwicklung entsprechend fördern.

Die wichtigste Führungseigenschaft ist, persönlich Verantwortung zu übernehmen. Técnica (altgriechisch τέχνη: handwerkliche Fähigkeiten) ist nicht ausreichend aber notwendig, um gewünschte Ergebnisse zu erreichen. Jeder muss auch sich selbst einbringen. Persönliches Verantwortungsbewusstsein ist die treibende Kraft, Leadership auf- und auszubauen.

Vorstellungskraft wird wichtiger als Wissen. Dieser Gedanke wurde z.B. von Einstein formuliert: "Phantasie ist wichtiger als Wissen, denn Wissen ist begrenzt." Es erfordert Mut und Vorstellungskraft, beweglich und flexibel zu bleiben. Es erfordert eine ungeheure Vorstellungskraft, neue Beziehungen zu verstehen, die durch Abhängigkeiten beeinflusst werden. Um neue Ideen, die außerhalb üblicher Konventionen liegen, wirklich aufnehmen zu können, müssen Zweifel zerstreut werden. Auch dazu bedarf es der Phantasie.

Kreativität führt zu Nachhaltigkeit. Neue Formen der Führung erfordern neue Ansätze der Personalentwicklung. Interdisziplinäre Ansätze werden benötigt, um insbesondere implizites Wissen zu berücksichtigen. Gerade Ansätze, die auf Beziehungsfähigkeit und Beziehungsaufbau fokussieren, sind besonders hilfreich.

Die Abschnitte in diesem Buch sind in mehrere Bereiche gegliedert. Zunächst wird der Grundstein gelegt. Dann geht es um Eigenschaften von Leadern und Organisationen. Und schließlich werden Modelle und Konzepte zukünftiger Organisationen beispielhaft beschrieben. Zusammen stellen diese Abschnitte ein "neues Leadership" dar, wie wir als Gruppe dies sehen.

Dieser neue Leadership-Stil repräsentiert eine Art unternehmerische Einstellung, die proaktiv mit einer Komplexität umgehen kann, ohne sie stupide zu vereinfachen. Dazu gehört das Verständnis der Bedeutung einzelner Beziehungen ebenso wie das der gegenseitigen Verbundenheit, um ein gemeinsames Ziel erreichen zu können. Gute Führung eröffnet langfristige Perspektiven.

Unsere Schlussfolgerung? Wir können als Leader noch deutlich besser werden. Wer das erkannt hat, wird in diesem Buch einige Anregungen finden.

Amsterdam, November 2012

Die Herausgeber: Harry Starren, Karin Jironet
(De Baak, VNO-NCW)

EINLEITUNG

Leadership

Inspirationen zur Weiterentwicklung des eigenen Führungsstils

know ledge
& trends

Hrsg.: Karin Jironet, Harry Starren

Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte sind häufig bereits in Management-Rollen so gefangen, dass sie kaum Freiraum finden, sich die eigenen Fähigkeiten zum Führen von Menschen in der eigenen Organisation bewusst zu machen. Seminare zum Thema vermitteln häufig bestimmte Mechanismen zur Optimierung der eigenen Führungsqualitäten. Da die Fähigkeiten jedoch sehr unterschiedlich sind, sind auch die erlernten Mechanismen und Instrumente sehr unterschiedlich geeignet. Auch ist die Führungsforschung schon sehr lange über die Diskussion besonders geeigneter Eigenschaften hinausgewachsen.

Aus diesem Grund finden sich in diesem Buch keine fertigen Rezepte, es finden sich stattdessen Ansätze zum Nachdenken, zum Überdenken, zum Verwerfen und neu Strukturieren. Jede Führungspersönlichkeit muss für sich die geeigneten Wege finden.

Entstanden ist dieses Werk aus Diskussionen, die in dem Think Tank der Unternehmensberatung DeBaak stattgefunden haben. DeBaak hat aus den unterschiedlichsten Bereichen und Ländern erfahrene Wissenschaftler und Praktiker eingeladen, um mit diesen gemeinsam neue Wege der Führung zu diskutieren. Insbesondere die Finanzkrise im Jahr 2008 lässt Zweifel angebracht erscheinen, dass Führung bisher in die richtige Richtung geführt hat. Deshalb und gerade auch in diesem Licht sollten Führungspersönlichkeiten ihren eigenen Führungsstil überdenken: Was kann man besser machen? Wo lauern große Risiken für Unternehmen und Gesellschaft? Was funktioniert besser in einer denkenden Welt als das primitive "Command & Control", das zu anderen Zeiten sicher gut funktioniert hat, aber in der heutigen Geschäftswelt und Gesellschaft fehl am Platze scheint?

Dieses Buch gibt Anregungen, mehr nicht: Jeder muss an sich selbst arbeiten!

www.knowledgeandtrends.de



ISBN 978-394372703-6



9 783943 727036