

Die Krise ist eine Krise der Führung

FÜHRUNGSKULTUR. Führungskräfte sollten die gewohnte „Defizitbrille“ ablegen und konsequent auf die Stärken ihrer Mitarbeiter achten. Und sie sollten lernen, auch unter turbulenten Bedingungen sinnvoll zu führen, fordert die Wiener Beraterin Dr. Ruth Seliger. In ihrem Fachbeitrag beschreibt sie die Elemente einer neuen Führungskultur.

1. Eine Analyse.

Wenn wir heute von einer globalen Krise sprechen, dann sprechen wir zugleich von einer Krise der Führung. Denn Führung hat die Umstände geschaffen, die jetzt beklagt werden. Dabei richtet sich die Aufmerksamkeit hier weniger auf die einzelnen Führungspersonen, sondern auf Führung als gesellschaftliches Phänomen. Von unseren politischen Führern abwärts bis hinunter zu den einzelnen

Führungskräften zeigt sich, dass Führung ihre Aufgabe nicht erfüllt und damit eine krisenhafte Situation geschaffen hat. Unsere politischen Führer haben sich längst von der Idee verabschiedet, mit einer Idee voranzugehen und Menschen dafür zu gewinnen.

Politiker sind weltweit oft zu Marionetten der Wirtschaft geworden, die populistische und mehrheitsfähige Themen in mediengerechten Worthülsen anbieten.

Barack Obama präsentiert dazu ein wohlthuend anderes Führungsbild. Möge die Übung gelingen.

Wirtschaftsbosse haben ihre Aufgabe vergessen, nämlich „Diener“ ihrer Unternehmen zu sein. Ihre Entscheidungen und Aktionen sind vielmehr vom Blick auf den eigenen Vorteil und auf kurzfristige Erfolge getragen. In Unternehmen wird das Thema „Führung“ zwar gern als wichtigste Funktion der Organisation

Foto:Erste Bank

Dr. Elisabeth Bleyleben-Koren, Generaldirektorin „Erste Bank“ in Wien, unterstützt eine umfassende, systemische Führungskräfteentwicklung in ihrer Bank.



gewürdigt; zum anderen werden Führungspositionen nach wie vor als „Währung“ für alles mögliche missbraucht und oft frei vergeben. Führungskräfte werden geschult, aber sie werden nicht an ihrer Führungsleistung gemessen, Führungsleistung wird insgesamt nicht gemessen. Oft gibt es nicht einmal Messkriterien für qualitätsvolle Führung. Führungskräfte nehmen daher ihre Aufgaben nicht mehr ernst und fühlen sich in ihrer Rolle nicht wohl.

2. Neue Form der Professionalität.

Wenn wir Führung als Spiegel der Zustände betrachten, dann lässt sich darin ein narzisstisches Bild der gesamten Gesellschaft erkennen. Im Zentrum der Gesellschaft steht das Individuum, seine Bedürfnisse und seine persönliche Freiheit. Das korrespondiert – nicht zufällig – perfekt mit den freien, „liberalisierten“ Märkten einer schrankenlosen Globalisierung und den grenzenlosen Gewinnen von Managern und Banken. Das „narzisstische Zeitalter“ hat ein Führungsideal

hervorgebracht, das Führung auf persönliche Merkmale und angeborene Fähigkeiten (wie etwa „Charisma“) reduziert und zu einer Frage der einzelnen Persönlichkeit macht. Es handelt sich dabei um eine Verwechslung oder Gleichsetzung von Führung und Führungskraft. Die entscheidenden Fragen lauten deshalb: Welche Aufgaben hat Führung? Was soll eine Führungskraft tun?

Die Frage nach den Aufgaben von Führung leitet direkt über zu einem neuen Thema von Führung – zu Professionalität und Qualitätsstandards. So würde das Ende des narzisstischen Zeitalters eingeläutet: Ein neues, professionelles Führungsbild könnte dazu beitragen, Führung zu versachlichen und zu einem Beruf zu machen, der sich an Standards und Aufgaben messen lassen muss. Jeder Beruf hat eine eigene Beschreibung seiner Aufgaben. Der Führung fehlte bislang eine solche Beschreibung.

Die im „Dschungelbuch der Führung“ (Carl Auer, 2009) vorgestellte „Leadership Map“ ist solch ein Modell, das die komplexen Aufgaben von Führung übersichtlich darstellt. Führung wird dabei als zentrale Dienstleistung in Organisationen definiert, die den Leistungsprozess der Organisation zu gewährleisten und ihren Erfolg nachhaltig sicherzustellen hat. Die Praxis des Führens stützt sich in diesem Modell auf drei Dimensionen:

- ... das Verständnis, dass Führung ein kontinuierlicher Prozess ist, der darauf beruht, Informationen zu generieren (Wachsamkeit), diese möglichst ressourcenorientiert zu verarbeiten (Wertschätzung) und davon die eigenen Entscheidungen und Handlungen abzuleiten (Wirksamkeit)
- ... das Verständnis von Professionalität, das eine adäquate Wissensbasis, ein klares Verständnis der eigenen Rolle und ein differenziertes und flexibles Instrumentarium braucht
- ... klare Werthaltungen und Prinzipien, die die Basis für alle Entscheidungen und Handlungen darstellen.

Das Verständnis der Aufgaben von Führung allein bringt aber noch keine gute und neue Führung. Darüber hinaus bedarf es eines Wertsystems, das dem narzisstischen Paradigma etwas Neues entgegenstellt.

3. Raus aus dem narzisstischen Sumpf.

Im Schatten der Krise wird von Gier, von Maßlosigkeit, von Kurzsichtigkeit, von Verantwortungslosigkeit gesprochen. Hinter diesen Begriffen stehen die Werte der grenzenlosen Freiheit, des hohen Werts von individuellem Erfolg und Wohlstand, des Werts von Sieg und Konkurrenz, der Egomane. Beinahe unbemerkt hat sich in den vergangenen Jahren eine neues Werteverständnis entwickelt, das erstmalig nicht aus der Religion, sondern aus der Wissenschaft kommt und „Positive Leadership“ genannt wird. „Positive Leadership“ beschreibt Führungsprinzipien, die sich auf die Forschungsergebnisse von mehreren Wissenschaften stützen. Die Grundlagen dafür seien hier prägnant aufgezählt:

• Glücksforschung als Grundlage


Martin E.P. Seligman, Universität von Pennsylvania, hat im Rahmen der Glücksforschung die zentralen Faktoren herausgearbeitet, die Menschen glücklich machen. Diese sind überraschenderweise nicht Geld und Ruhm, sondern Sinn (das Wissen, Teil eines größeren Ganzen zu sein), Engagement (die Bereitschaft, sich für andere einzusetzen) und Optimismus (als grundlegende Haltung gegenüber der Welt und den Menschen).

www.authentichappiness.sas.upenn.edu

• „Appreciative Inquiry“ als Grundlage

David Cooperrider, Case Western University Cleveland, Ohio, hat die Methode „Appreciative Inquiry“ (AI) entwickelt, die heute von vielen Beratern eingesetzt wird. AI ist ein auf Ressourcen und Wertschätzung gerichteter Ansatz zur Gestaltung und Veränderung von Organisationen. Dabei geht man von folgenden Annahmen aus: In jedem System gibt es etwas, das gut funktioniert. Darauf soll man Veränderungen aufbauen. Die Energie folgt der Aufmerksamkeit.

Wird die Aufmerksamkeit auf Probleme gerichtet, intensivieren wir sie; wenn wir Lösungen und Ressourcen in Blick nehmen, geben wir diesen mehr Kraft. Jedes soziale System wird durch Kommunikation geschaffen und erhalten. Positive Kommunikation schafft eine andere Wirklichkeit als negative. Daher brauchen wir möglichst bald eine positive Sprache und positive Geschichten, um Organisationen →



AUTORIN

Dr. Ruth Seliger,

geschäftsführende Gesellschafterin der TRAIN Consulting GmbH,

Wien. Sie ist Expertin für systemische Organisationsberatung und Autorin des Buchs „Das Dschungelbuch der Führung – ein Navigationssystem für Führungskräfte“ (Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg 2008).

Neuer Lehrgang für Chefs

Am 16. September startet Seligers Praxis-Lehrgang „Positive Leadership 2009/2010“. Er besteht aus sechs Modulen und verknüpft gezielt die „Leadership Map“ mit den Strömungen der „Positiven Wissenschaft“ und dem „Systemischen Denken“.

TRAIN Consulting GmbH

Zollergasse 7/5

A-1070 Wien

Tel. 0043 1 526 07 40

www.train.at

„Ohne Lernen kann die Krise nicht zur Chance werden“

Krisenbewältigung. Lernen beginnt mit Innehalten und Verstehen, mit kritischer Reflexion und produktivem Zweifel. Manager, die immer in Action sind, die sich niemals infrage stellen, lernen nicht. Wer es „immer schon gewusst“ hat, lernt nicht. Wer nichts Neues versucht, lernt nicht. Ohne Change keine Chance. Dr. Ruth Seliger gibt konkrete Empfehlungen, wie Manager aus der Krise etwas für sich und ihr Unternehmen lernen können.

1. Nehmen Sie sich Zeit, um Energie und neue Ideen zu gewinnen. Schaffen Sie ruhige Zonen für sich.

2. Fragen Sie und hören Sie zu. Gehen Sie aus der Rolle des Wissenden in die Rolle des Fragenden. Fragen Sie überhaupt viel mehr. Hören Sie auf Mitarbeiter, Kunden, Kollegen, Mitbewerber.

3. Lassen Sie sich irritieren und inspirieren. Holen Sie Experten in Ihr Unternehmen, die neue Perspektiven bringen. Suchen Sie nach neuen Wegen. Die alten haben Sie ja in die Krise geführt.

4. Schaffen Sie neue Kommunikationsräume. Bringen Sie in Ihrem Unternehmen Menschen zusammen, die normalerweise nicht zusammenkommen. Seien Sie neugierig, was dabei entsteht.

5. Zeigen Sie Respekt. Nehmen Sie Ihre eigenen Ängste ernst, ebenso die Ängste Ihrer Mitarbeiter. Reden Sie nichts schön oder klein, dramatisieren Sie aber auch nicht. Zeigen Sie Ihre Gefühle und seien Sie berührbar.

6. Machen Sie sich berechenbar. Schaffen Sie Vertrauen, indem Sie transparente Entscheidungen treffen und in Ihrem Verhalten konsistent sind.

7. Nützen Sie das gesamte Potenzial. Erkennen und nützen Sie die Stärken Ihrer Mitarbeiter, Ihres Unternehmens, Ihres Umfelds und ebenso Ihre eigenen. Verzichten Sie auf Schwächeanalysen und Ziele.

8. Treffen Sie beherzte Entscheidungen. Entscheiden Sie mit Ihrem Herzen und

natürlich gleichzeitig auch aufgrund von Informationen. Fragen Sie sich dabei, wer wie davon betroffen sein wird, wer Ihre Bündnispartner sind und wo die Energie für die Umsetzung ist.

9. Beachten Sie die schwachen Signale der Zukunft. Hören Sie auf die leisen Signale, die die Chance jetzt schon sendet. Wo zeigt sich das Neue jetzt schon? Wer vertritt es? Wo erkennen Sie die zarten Pflänzchen des Neuen?

10. Würdigen Sie die Vergangenheit – und lassen Sie sie zurück: Geben Sie der Krise einen würdevollen Platz in der Geschichte. Machen Sie sich klar, wozu sie gedient hat, was sie ermöglicht hat, und dann gehen Sie weiter.

Quelle: Dr. Ruth Seliger/ www.train.at

→ in eine für alle Beteiligten positive Richtung zu verändern.

<http://appreciativeinquiry.case.edu/> und www.aiconsulting.org/ oder www.taosinstitute.net/

• „Strengthsbased Management“ als Grundlage

Marcus Buckingham vom amerikanischen Gallup Institut hat das Konzept des „Stengthsbased Management“ entwickelt. Aufgrund von umfangreichen Befragungen und Forschungen wurden 34 für Organisationen relevante Stärken herausgearbeitet und in ein Führungskonzepte umgewandelt. Daraus wurden Maßnahmen für die Auswahl von Mitarbeitern, den Einsatz in ihren Funktionen und die Gestaltung von Organisationen entwickelt. Die Frage, wie man das En-

gagement der Mitarbeiter erhöhen kann, beantwortet Gallup als Quintessenz des „Strengths Based Managements“ so:

a) Machen Sie alle Mitarbeiter für das Ergebnis verantwortlich.

b) Lehren Sie alle Mitarbeiter, ihre Stärken zu identifizieren und zu entfalten.

c) Richten Sie alle Überprüfungs- und Vergütungssysteme daran aus, Stärken der Mitarbeiter zu entfalten.

d) Gestalten Sie jede Rolle so, dass Ihre Mitarbeiter ihre Stärken maximal ausspielen können.

www.gallup.com/consulting/61/Strengths-Development.aspx

• „Positive Organizational Scholarship“ als Grundlage

Kim Cameron, Ross Business School an der Michigan University Chicago, be-

schäftigt sich mit Effektivitätsforschung und untersucht die Art und Weise, wie in Organisationen Effektivität und Erfolg gemessen werden. Dabei stellt sich (wenig überraschend) heraus, dass in den meisten Organisationen Effektivität an der Differenz von Ist und Soll gemessen wird.

Camerons Team untersuchte in zahlreichen Forschungen die positiven Auswirkungen auf ein Unternehmen, wenn die Messungen nicht negativen Abweichungen (IST geringer als SOLL) beschreiben, sondern wenn das SOLL mit dem in Teilbereichen vorhandenen ÜBERSOLL verglichen wird. Untersuchungen belegen, dass allein schon die Messung positiver Abweichungen, also herausragender, unerwarteter Leistungen, die Ef-

Erste Bank Österreich: Reflexion ermöglichen

Fallbeispiel. „Die permanente Reflexion des eigenen Tuns ist sehr wichtig, damit Führungskräfte erfolgreich bleiben“, betont Michael Weiss, Leiter der Personalentwicklung „Erste Bank Österreich“. Die Bank unterstützt ihre Führungskräfte in diesem Prozess mit der Leadership-Map.

Die Führungskräfte der „Erste Bank“ werden als Gestalter des Führungsgeschehens in ihrer Organisationseinheit gesehen. „Die Führungs-Landkarte von TRAIN fördert es, aus unterschiedlichen Perspektiven auf Aspekte des Führens hinzuschauen“, so Weiss. Er nennt ein Beispiel, wie mögliche Reflexionsfragen zum Thema der „konstruktiven Kritik“ aussehen können.

1. Aspekt „Sich selbst führen“

In welchen Situationen können Sie konstruktive Kritik leichter annehmen? Von wem mehr, von wem weniger? Und was macht den Unterschied aus?

2. Aspekt „Menschen führen“

Wie geben Sie konstruktive Kritik an einzelne Mitarbeiter? Worauf achten Sie dabei? Wann hat das Geben von konstruktiver Kritik gut geklappt?

In der Reflexion können Führungskräfte die Tiefe der Reflexion erhöhen und beliebige Aspekte zweier Dimensionen miteinander verknüpfen. Zum Beispiel die Dimension „Führung als Praxis“ und die Dimension „Führung als Profession“ oder die Dimension „Organisation führen“ kombinieren mit der Dimension „Instrumente“.

„Welches Umfeld schaffen Sie, was tragen Sie konkret dazu bei, damit konstruktive Kritik im Rahmen des Aufwärts-Feedbacks (Führungsinstrument, in dem Mitarbeiter



Dr. Elisabeth Bleyleben-Koren (re.), Generaldirektorin „Erste Bank“, und Dr. Ruth Seliger präsentieren die „Leadership Map“ vor 320 Bank-Führungskräften.

anonym online Feedback an ihre Führungskraft geben können) in Ihrer Organisationseinheit möglich ist/wird?“ Auf diese Weise ermöglicht die Leadership Map zum einen eine Reduktion der Komplexität, wenn Führungskräfte an ihre Führungsaufgabe denken. Zum anderen führt sie auch zu neuen Perspektiven beziehungsweise „blinden“ Flecken der eigenen Führungsarbeit. Beides wesentliche Bestandteile für eine erfolgreiche Weiterentwicklung der Wirksamkeit der Führungskräfte.

ektivität von Organisationen insgesamt erhöht.

www.bus.umich.edu/Positive/

4. Paradigmenwechsel: Unterschiede zu früher.

Wenn die gegenwärtige Krise eine Krise der Führung ist, dann kann der Ausweg nur in einem tief greifenden Wandel von Führung und ihren bislang vorherrschenden Prinzipien liegen.

Es braucht einen Paradigmenwechsel in der Führung. Wenn wir die hier vorgestellten Konzepte konsequent auf die Führungspraxis anwenden, ergibt sich ein Bild, das sich fundamental von den herkömmlichen Führungskonzepten unterscheidet. Es trägt völlig zu Recht den bereits erwähnten Namen „Positive Lea-

dership“ und bedeutet vereinfacht formuliert, dass ...

- ... Führung sich ihres Sinns, also ihrer Aufgabe, ihrer Mission bewusst ist. Der Sinn der Führung ist die Unterstützung der Organisation. Sie ist das „größere Ganze“, für das Führung verantwortlich ist und das ihr Sinn gibt.
- ... Führung zugleich vom Engagement für die Menschen getragen ist, die im Unternehmen tätig und davon abhängig sind.
- ... Führung weniger die Schwächen, Probleme oder Defizite beachtet, sondern eine optimistische (und zugleich realistische) Kultur schafft.
- ... Führung eine neue wertschätzende Kommunikation entwickelt und auf die eigene Sprache achtet.

- ... Führung aus Erfolgen und außergewöhnlichen Leistungen lernt und weniger aus Fehlern.
- ... Führung die eigenen Stärken und die der Mitarbeitern sowie der Organisation wahrnimmt und nützt und nicht die Schwächen zu einem Mittelmaß zu treiben versucht.

Barack Obama hat mit seinem Slogan „Yes, we can!“ zusammengefasst, was „Positive Leadership“ ausmacht – nämlich eine bejahende, positive Grundhaltung. „Yes“ zeigt die Kraft, die von dieser Grundhaltung ausgeht. „We“ adressiert an das Gemeinschaftsgefühl, das größere Ganze, zu dem sich jeder zugehörig fühlen kann. „Can“ sagt, wir haben die notwendige Stärke in uns.

Ruth Seliger ●