

WAS FÜHRT FÜHRUNG DURCH DEN DSCHUNDEL DES FÜHRENS?

Ruth Seliger

TRAIN feiert in diesem Jahr seinen 20. Geburtstag. In diesen Jahren haben wir einiges an Wissen und Erfahrung aufgebaut und eine Vielzahl an Modellen und Konzepten zu Fragen von Systemischer Beratung und Coaching, Führung, Organisation, Strategie, Kommunikation oder Change Management entwickelt.

Es war uns seit jeher ein großes Anliegen, komplexes theoretisches Wissen in "verdauliche" und verständliche Modelle zu fassen, um auf diese Weise eine Verbindung zwischen der akademischen Welt der Theorie und der Welt der Praktiker zu schaffen.

In den letzten Jahren hat sich unser inhaltliches Interesse auf das Thema "Führung" konzentriert. Führung erscheint uns als die relevanteste Funktion in Organisationen. Sie ist entscheidend – in jeder Hinsicht des Wortes: Führung verbindet Menschen und Organisationen, unterstützt Leistungsprozesse, prägt Kultur und Klima der Zusammenarbeit und entscheidet über Erfolg oder Misserfolg der Organisation.

Führung ist eine komplexe Aufgabe, die im Schnittpunkt vieler Ansprüche, Erwartungen und "Logiken" steht. Führung ist ein "Dschungel" mit vielen Stimmen, Pfaden und voller seltsamer Tiere.

DIE TRAIN CONSULTING LEADERSHIP MAP® - EIN NAVIGATIONSSYSTEM

Um Führungskräfte bei ihren vielschichtigen Aufgaben zu unterstützen, haben wir ein Führungsmodell entwickelt, das Orientierung und Überblick über das gesamte komplexe Aufgabengebiet geben soll. Das Modell ist eine Art von Landkarte, die das Thema Führung aus großer Flughöhe zeigt. Wie bei jeder Landkarte wird dabei nicht jeder kleine Stein und Grashalm sichtbar, aber sie zeigt die großen Linien, Knoten und Konturen. Die Train Consulting Leadership Map® gliedert die Führung in vier Dimensionen / Gebiete:

1. Führen als Praxis

Führung ist keine "Eigenschaft" von Führungskräften, mit der man geboren wird, sondern eine praktische Tätigkeit, für die man zwar mehr oder minder begabt sein mag, für die man aber lernen kann.

Führung ist eine spezifische Tätigkeit in Organisationen, ein besonderes Handeln und Verhalten, das sich von Tätigkeiten anderen Personen unterscheidet. Jede Führungstätigkeit richtet sich auf drei unterschiedliche "Adressaten":

Führung von MitarbeiterInnen

ist wohl das, was man als im Allgemeinen als "Führung" schlechthin bezeichnet. MitarbeiterInnen-Führung dient dazu,

- MitarbeiterInnen nachhaltig an die Organisation zu binden, ihre Loyalität, ihr Engagement und ihre Leistungsbereitschaft sicher zu stellen und
- die Leistungsprozesse zu begleiten, zu sichern, zu fördern. Denn die Organisation "lebt" von den Leistungen der MitarbeiterInnen.

Zentrale Aktivität der MitarbeiterInnen-Führung ist **Kommunikation**. Kommunikation ist Kerngeschäft des Führens.

Führung der Organisation

Wer Führungsverantwortung hat, ist nicht nur für Menschen zuständig, sondern auch für die Organisationseinheit, in der Leistungen erbracht werden – die eigene Abteilung, den Bereich, oder die gesamte Organisation.

Die Führung eines Organisationsbereichs richtet sich auf Fragen von Ressourcen, Strukturen, Prozessen, Spielregeln – also auf Rahmenbedingungen von Arbeit und Leistung.

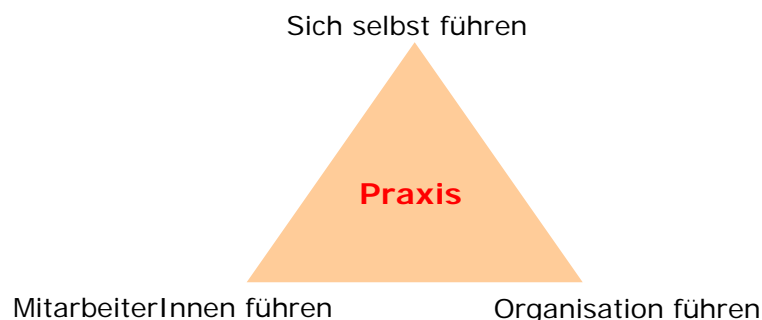
Kerngeschäft dieser Aufgabe ist **Entscheiden**. Durch Entscheidungen wird Komplexität reduziert und Orientierung entsteht.

Führen der eigenen Person

Jede Führungskraft ist das Instrument, auf dem sie selbst spielt. Ihre Stimme und Stimmung, ihr Klang prägt das Führungsgeschehen. Zugleich steht jede Führungskraft in einem Spannungsfeld zahlreicher Kräfte, Erwartungen und Werte. Klarheit über die eigenen Werte, Ziele, Wirkungen zu haben, ist wesentliche Voraussetzung für die Qualität von Führung.

Selbst-Führung ist **Reflexion** der eigenen persönlichen Werte, Muster, Ideale, die über Kommunikation in den Führungsalltag fließen und das Zusammenspiel mit MitarbeiterInnen gestalten. Selbst-Reflexion umfasst aber auch so triviale Themen wie Zeitmanagement, Arbeitsorganisation.

Die Trias der Führungspraxis heißt also



Um diese anspruchsvollen Aufgaben der Praxis zu bewerkstelligen, steht Führung auf drei "Säulen".

2. Führen als Profession

Führung ist ein Beruf – und keine "Nebentätigkeit" neben der "eigentlichen Arbeit". Führung als Beruf zu bezeichnen heißt, diese Aufgabe ernst zu nehmen und sie auf eine inhaltliche und funktionale Basis zu stellen. Es bedeutet aber auch, dass Führung gewissen professionellen Qualitätsstandards entsprechen muss.

Angeregt durch ein Modell von Titscher (*St. Tritscher, : Professionelle Beratung. Was beide Seiten vorher wissen sollten. Wien, 1997. Überreuter Verlag*) haben wir drei Qualitätskriterien für die Professionalität von Führung definiert:

Theorie und Wissen

Jeder Beruf hat sein eigenes spezifisches Wissen und seine eigene Theorie. Theorie gibt Antworten auf die Frage "Warum mach ich das?"

Welche Art von Wissen braucht Führung? Führung braucht Theorie über jene Wissensbereiche, die sich aus den Aufgaben und der Praxis von Führung ableiten. Das ist Wissen über

- Kommunikation und Psychologie, die hilft, das sozial-emotionale Zusammenspiel der Führung und dessen Gesetzmäßigkeiten zu verstehen.
- Organisationen und darüber, wie diese komplexen Systeme arbeiten und sich verändern.
- Die eigene Person – Selbsterfahrung.
- Steuerung lebender Systeme – denn Führung ist etwas anderes als Autofahren. Dabei ist systemisches Denken heute die best geeignete Theorie.
- Inhalte der Arbeit / Fachwissen bzw. spezifisches Management-Wissen.

Rollenklarheit

Als "Rolle" bezeichnet man jene Verhaltens-Erwartungen, die von unterschiedlichen Personen an eine Person gerichtet werden: *"Bei uns benimmt man sich als Führungskraft so..."*.

Führung ist eine von vielen möglichen Rollen, die man in Organisationen innehaben kann. Zu wissen, in welchen Rollen man jeweils gerade ist, welche Erwartungen jeweils an einen gerichtet werden, ist in jeder Situation des Führens wesentlich. Wer aus der Rolle fällt, kann nicht gut führen – dem wird nicht "gefolgt".

Rollenklarheit ist ein kontinuierlicher Prozess des Aushandelns und Klärens und nicht ein für allemal zu entscheiden. Rollenklarheit erfordert hohe Aufmerksamkeit und innere Klarheit über die eigenen Aufgaben und Verhaltensweisen sowie die der anderen MitspielerInnen.

Instrumente

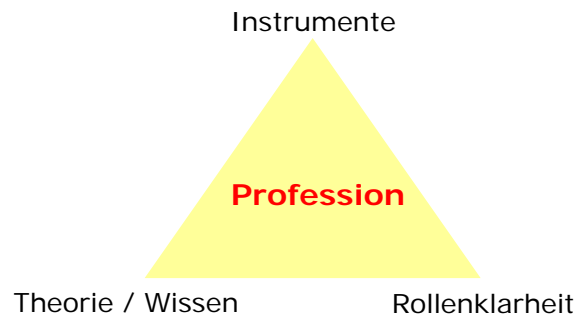
Jede Führungskraft sehnt sich nach einem Methodenkoffer, der für jede einzelne knifflige Führungssituation ein passendes Schraubenschlüsselchen oder Hämmerchen parat hat. Aber leider ist die Führungstätigkeit nicht so geartet, dass man mit Instrumenten arbeiten könnte, die immer, in jeder Situation und auf jede Person angewendet werden könnten.

Bei allem Verständnis für die Nöte von Führungskräften – es gehört eben zum Job zu wissen, dass es für diese Aufgabe keinen Werkzeugkasten gibt. Sofern es eine Methodenkiste gibt, dann ist sie mit sehr allgemeinen Instrumenten ausgestattet, die sich aus den Aufgaben und der Praxis des Führens ergeben:

- Instrumente der Kommunikation: das sind einerseits Instrumente der direkten Kommunikation, wie Fragen, Feedback, Kritik-Gespräche führen; andererseits Instrumente der Gestaltung / Organisation von Kommunikation: Spielregeln, Kultur, Rahmenbedingungen, Medien der Kommunikation.
- Indem Führung auch Entscheiden ist, brauchen Führungskräfte Entscheidungs-Instrumente, wie Priorisieren, Informationsbasierte Entscheidungen, emotional gesteuerte Entscheidungen usw.
- Instrumente der Reflexion können sowohl Methoden des persönlichen Nachdenkens, aber auch Coaching oder Seminare sein.

Ohne die vielen in Büchern vorgestellten Instrumente des Führens (Zeitmanagement, Präsentationstechnik, Kommunikationsinstrumente etc.) gering zu schätzen – sie können nur wirksam werden, wenn sie auf der Basis einer konsistenten Theorie und einer klaren Rolle sowie eines hohen Grades an Selbstreflexion eingesetzt werden. Nur ein Tool zu haben ist zu wenig: "Wer nur einen Hammer hat, für den sieht jedes Problem aus wie ein Nagel". (P.Watzlawick).

Im Modell sieht Führung als Profession so aus:



3. Führung als Prozess

Die zweite Basis für die Praxis des Führens ist ein Verständnis von Führung als kontinuierlichem Prozess – als Dauerauftrag. Führung ist weder ein befristetes Projekt noch eine einmalige Heldentat.

In diesem kontinuierlichen Prozess sind dennoch drei besondere Momente auszumachen, die den Prozess jeweils weiter treiben:

Wachsamkeit

Jedes Führen sollte auf der Grundlage von Informationen geschehen. Das erste Momentum von Führung ist daher eine innere Haltung der Wachsamkeit und eine Aktivität der Aufmerksamkeit. Wachsamkeit erfordert eine Haltung der Neugier und Offenheit und umfasst Aktivitäten, um Informationen zu generieren: Beobachten, fragen, lernen.

Informationen sind die Grundlage für Entscheidungen – oder sollten es zumindest sein.

Wertschätzung

Jedes Führen sollte die Potenziale der Situation nützen und sie entwickeln. Mit Wertschätzung umschreiben wir den Prozess der Verarbeitung von Informationen als zweites Momentum des Führens. Welche Aspekte werden gewürdigt, welche nicht? Welche Informationen haben Wert, sind nützlich? Und: Wie kann eine Führungskraft möglichst viele Ressourcen, Potenziale, Werte in den gewonnenen Informationen entdecken?

Wirksamkeit

Jedes Führen zielt auf die Gestaltung von Situationen ab. Das dritte Momentum des Führungsprozesses ist die Umsetzung der Informationen und Interpretationen in Entscheidungen und Handeln. Führung muss wirksam werden, das ist ihre ureigenste Aufgabe.

In unserer Leadership Map haben wir diesen Aspekt des Führens wieder in ein Dreieck gestellt:



Wenn wir diese drei Modell miteinander verknüpfen, dann entsteht ein komplexes Modell des Führens:



Nun entsteht in der Mitte des Modells, in seinem "Herzen", ein viertes Dreieck. Es ist jenes Innere von Führung, das der Aufgabe Bedeutung, Wert und Sinn gibt. Wir nennen diesen inneren Teil des Führens die

4. Prinzipien des Führens

Welche Prinzipien des Führens in einer Organisation oder für eine einzelne Person gelten, muss immer wieder neu entschieden werden. In Organisationen kann das im Rahmen von Führungs-Leitbildern geschehen, individuell müssen die Prinzipien des Führens auf der Basis der persönlichen Werthaltungen, der eigenen Ethik und des eigenen Sinnhorizonts gefunden werden. Es ist Teil der Aufgabe der Selbst-Führung. Unsere Train Consulting Leadership Map ist ein mit unseren eigenen aktuellen Wertorientierungen ausgestattet.

Wie wir in der letzten [TRAIN MAIL](#) ausführlich dargestellt haben, orientieren wir unsere Arbeit und unsere Modelle an den Ideen von Positive Management und Positive Change. Das "Herz" unseres Führungsmodells ist daher von diesen Prinzipien erfüllt:

Sinn

Nach Martin E.P.Seligmann liegt das Glück der Menschen (empirisch untersucht) unter anderem in dem Wissen, Teil eines größeren Ganzen zu sein und den Sinn des eigenen Handelns davon abzuleiten. Sinn stellt einen größeren Zusammenhang her, der unserem Handeln Bedeutung gibt.

Führen muss sich nicht nur des Sinns der eigenen Aufgabe bewusst sein, sondern auch dafür sorgen, dass die MitarbeiterInnen und die Organisation jeweils den Sinn ihrer Aufgaben verstehen.

Sinn erzeugt das "große Bild" des eigenen Handelns und eröffnet den Blick über den Tellerrand hinaus. Das große Bild zeigt uns auch Fragen unserer Wirkungen, unserer Verantwortung und damit der Ethik auf.

Freude

Wir wissen es, Sie wissen es auch: Was wir mit Freude tun, tun wir mit Leichtigkeit und mit Erfolg. Die Zeiten, da Arbeit immer schwer und ernst sein musste, sind vorbei.

Freude spart Ressourcen, ist weniger anstrengend, kostet nicht, sondern bringt Energie. Konzepte wie FLOW sagen uns, dass es die Mischung von Interesse, Engagement und Begabung einerseits und einer herausfordernden Aufgabe andererseits ist, die im Beruf Freude auslöst.

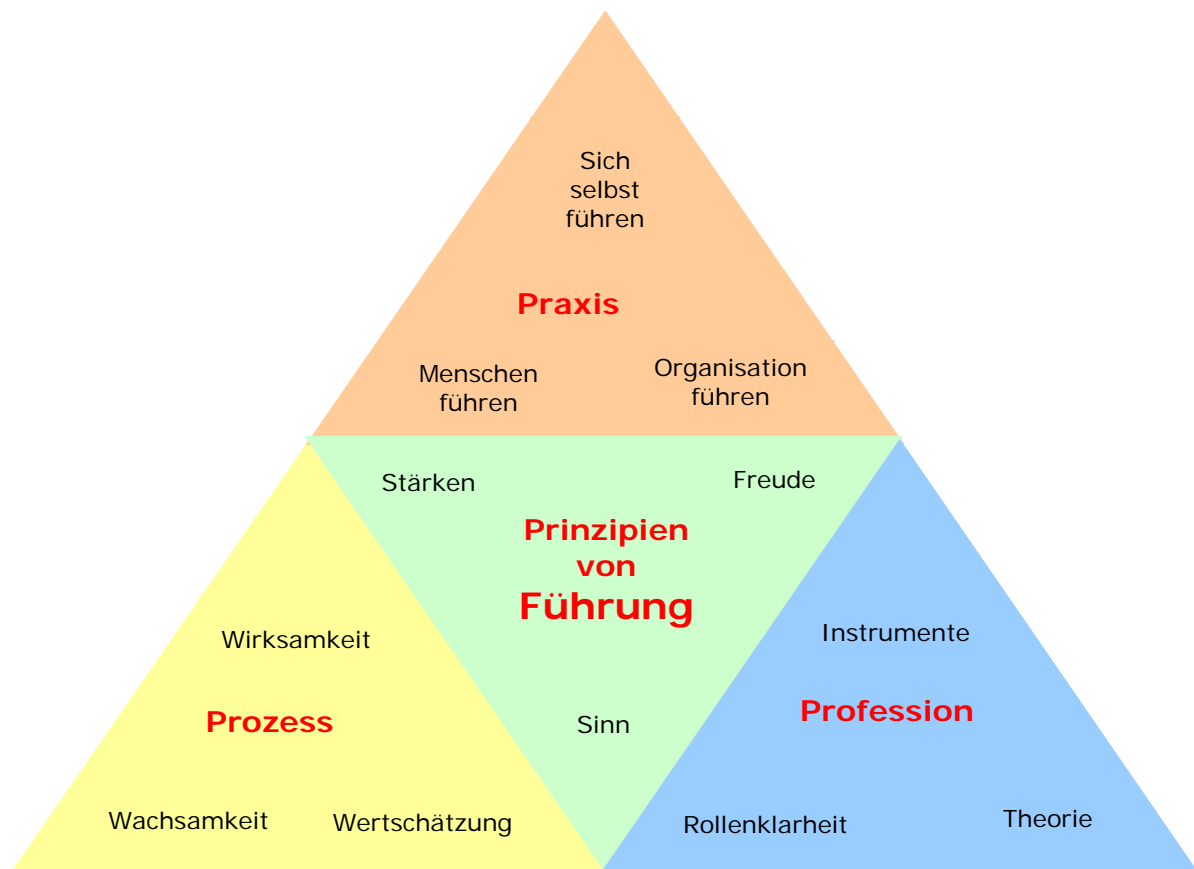
Freude an der eigenen Führungsaufgabe zu haben und zugleich Aufgaben zu stellen, die MitarbeiterInnen mit Freude machen, ist ein weiteres Prinzip des Führens.

Stärken

Es ist ein spezifisches Merkmal unserer Kultur, dass wir Führung als Aufgabe des Problemlösens definieren. Das sehen wir anders. Wir meinen, dass Führung dazu beitragen muss, die Potenziale von Menschen und Organisationen zu erkennen, zu entfalten, zu entwickeln.

Diese ressourcenorientierte Perspektive ist in unserem Modell das dritte Prinzip des Führens. Sie richtet die Aufmerksamkeit auf die Stärken, Potenziale und Ressourcen von Menschen und der Organisation.

In ihrer gesamten Sicht sieht die Leadership Map nun so aus:



Alle vier Felder des Führens sind miteinander verbunden und auf einander bezogen. So wird die Komplexität des Führens sichtbar.

Die Leadership Map ist ein Modell, das Führungskräften nicht nur einen Überblick (aus großer Flughöhe) über ihre Aufgabenfelder bietet. Das Modell bietet auch die Möglichkeit, sich selbst dahingehend zu befragen, welche Themen immer wieder und intensiv bearbeitet werden, und welche nicht. Damit bietet die Leadership Map einen Blick auf den eigenen "blinden Fleck des Führens", also jene Aspekte, die regelmäßig ausgeblendet und unbearbeitet bleiben. Diese wichtige Information kann Grundlage für die eigenen Entscheidungen werden: Worauf werde ich in der nächsten Zeit besonders wachsam sein?

Die TRAIN Consulting Leadership Map als theoretische Grundlage des neuen Programms zur Führungskräfte-Entwicklung in der Erste Bank

Wir freuen uns sehr, dass die Erste Bank unser Modell als Basis für ihre gesamte Führungskräfte-Entwicklung gewählt hat. Lesen Sie mehr dazu ...

Die TRAIN WERKSTATT bietet den ersten Führungslerngang für "Positive Leadership" an, der auf der Grundlage der Leadership Map entwickelt wurde. Start: 29. Oktober 2008

Im Herbst 2008 erscheint das Buch "Das Dschungelbuch der Führung" im Carl Auer Verlag.