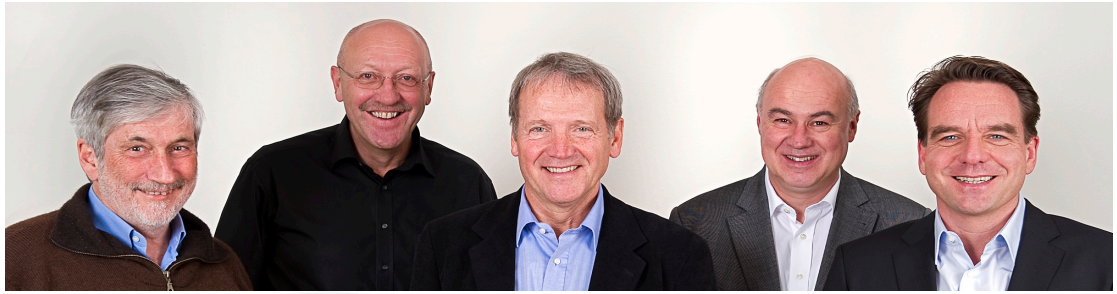
Führung entwickeln

I Das Problem der Führungsausbildung
II Fenster auf die Entstehung von Führung
III Möglichkeiten reflexiver Führungsentwicklung
IV Führung und Organisation

© 2010 by AOC Zürich · Bern · Berlin



… eine kleine Gruppe von Unternehmensberatern in Zürich, Bern und Berlin

Arbeitspsychologische Organisationsentwicklung & Coaching von Führungsprozessen

Teil I

Das Problem der Führungsausbildung

Übersicht über Teil I

- **Ouvertüre**
- **These 1 ... von guten Köpfen**
- **These 2 ... von Rechnungen ohne den Wirt**
- **These 3 ... von der Kraft des Spiegels**

Ouvertüre

- **Leadership – das Revival der Führung**
- **Die Hoffnung auf Münchhausen**
- **Führung versus Management**
- **Kann man/frau führen können?**
- **Vom Mythos der Machbarkeit**

Was ist ein Mythos?

- **Eine tradierte heilige Geschichte, die «letzte Fragen» beantwortet**
- **Eine Illusion, Täuschung, Selbst-täuschung, ein Ammenmärchen – also das Gegenteil rationaler Vernunft**

[Peter von Matt « ... Eine unerträgliche Wahrheit in Gestalt einer begeisternden Lüge»]

These 1 *... von guten Köpfen*

«Sie alle hier *können* führen und Sie führen *erfolgreich*!»

Zu These 1

- **Persönlichkeitseigenschaften**
- **Verhalten**
- **Situation**
- **Weg x Ziel**
- **Menschenbild und Werthaltungen**
- **Schlüsselqualifikationen**

These 2 *... von Rechnungen ohne den Wirt*

«Sie alle hier können gar nicht führen – Sie (und andere) glauben es nur!»

Zu These 2

- Der gute Ehemann
- «Vitamin B»
- «Games people play»
- Das 18. Kamel

Das 18. Kamel *(Lynn Segal)*

Ein Mullah ritt auf seinem Kamel nach Medina; unterwegs sah er eine kleine Herde von Kamelen; daneben standen drei junge Männer, die offenbar sehr traurig waren.
«Was ist euch geschehen, Freunde?» fragte er, und der Älteste antwortete: «Unser Vater ist gestorben.» «Allah möge ihn segnen. Das tut mir leid für euch. Aber er hat euch doch sicherlich etwas hinterlassen?» «Ja», antwortete der junge Mann, «diese siebzehn Kamele. Das ist alles, was er hatte.»
«Dann seid doch fröhlich! Was bedrückt euch denn noch?» «Es ist nämlich so», fuhr der älteste Bruder fort, «sein letzter Wille war, dass ich die Hälfte seines Besitzes bekomme, mein jüngerer Bruder ein Drittel und der jüngste ein Neuntel. Wir haben schon alles versucht, um die Kamele aufzuteilen, aber es geht einfach nicht.»
«Ist das alles, was euch bekümmert, meine Freunde?» fragte der Mullah. «Nun, dann nehmt doch für einen Augenblick mein Kamel, und lasst uns sehen, was passiert.»
Von den achtzehn Kamelen bekam jetzt der älteste Bruder die Hälfte, also neun Kamele; neun blieben übrig. Der mittlere Bruder bekam ein Drittel der achtzehn Kamele, also sechs; jetzt waren noch drei übrig. Und weil der jüngste Bruder ein Neuntel der Kamele bekommen sollte, also zwei, blieb ein Kamel übrig. Es war das Kamel des Mullahs; er stieg wieder auf und ritt weiter und winkte den glücklichen Brüdern zum Abschied lachend zu.

«18. Kamele» in der Führung

- «Der Chef weiß/kann immer mehr als seine Mitarbeitenden.»
- «Ohne Chef geht es nicht.»
- «Vertrauen ist gut, Kontrolle besser.»
- «Das bewilligt der Chef nie.»
- «Nur der Chef trägt Verantwortung.»
- ...

Was heißt «Führung»?

- **Führung ≠ Verhalten eines Chefs**
- **Führungswirklichkeit wird von allen Beteiligten *gemeinsam* täglich neu erfunden respektive konstruiert**

➔ ***Führung als aufgabenorientierte, asymmetrische Beziehungsgestaltung***

Fallstricke der Beziehung

- **Entmündigender Umgang mit Macht**
- **Fehlender Anstand**
- **Mangelnde Empathie**

Fallstricke der Beziehung

- Entmündigender Umgang mit Macht
- Fehlender Anstand
- Mangelnde Empathie

- **Unmündiger Umgang mit Macht**
- **Angst**
- **Allmachts-/Ohnmachts-Phantasien**

Fallstricke der Beziehung

- **Entmündigender Umgang mit Macht**
- **Fehlender Anstand**
- **Mangelnde Empathie**

- **Unmündiger Umgang mit Macht**
- **Angst**
- **Allmachts-/Ohnmachts-Phantasien**

Beziehungs- ...

… Aufgabe · Status · Interessen · Konkurrenz · Vorgeschichte · Motive · Abhängigkeit · Neid · Vorwissen über andere · Erwartungen · Macht · Wissensgefälle · Eigenes Auftreten · Ängste · Sanktionen · Selbstkonzept · Fremdbild · Alter · Organisationsstrukturen · Zeitperspektiven · Hierarchische Position · Ablauforganisation · Gepflogenheiten · Spiele · Kultur …

… -gestaltung

… Umgangsformen · Respekt · Feedback · Empathie · Tonfall · Kompetenzzuweisung · Umgang mit eigener Unsicherheit · Anstand · Anpassen/Konfliktvermeidung · Vertrauen · Kommunikation · Kooperation · Vorbild · Information · Bereitschaft zur Verantwortung · Organisation · Arbeitstechnik · Jemanden gewinnen · Führungsinstrumente · Support · Metakommunikation · Reflexion …

These 3 *... von der Kraft des Spiegels*

«Führungsausbildung verändert nichts, deshalb ist sie lebenswichtig!»

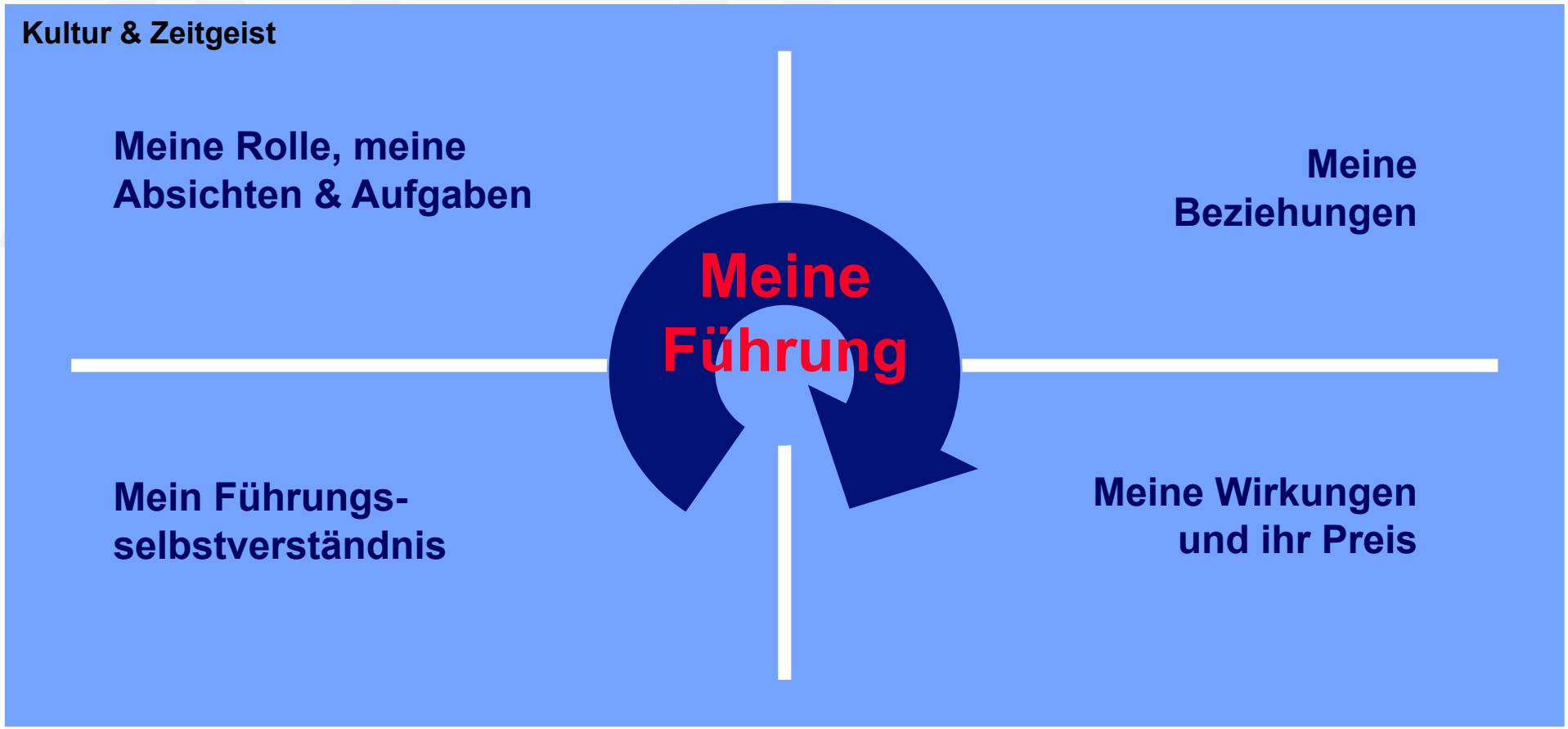
Zu These 3

- Initiationsriten
- Steigende Hotelklasse
- Gleich und Gleich gesellt sich gern
- Katerfrühstück

Teil II

Fenster auf die Entstehung von Führung

Wie entsteht meine Führung?



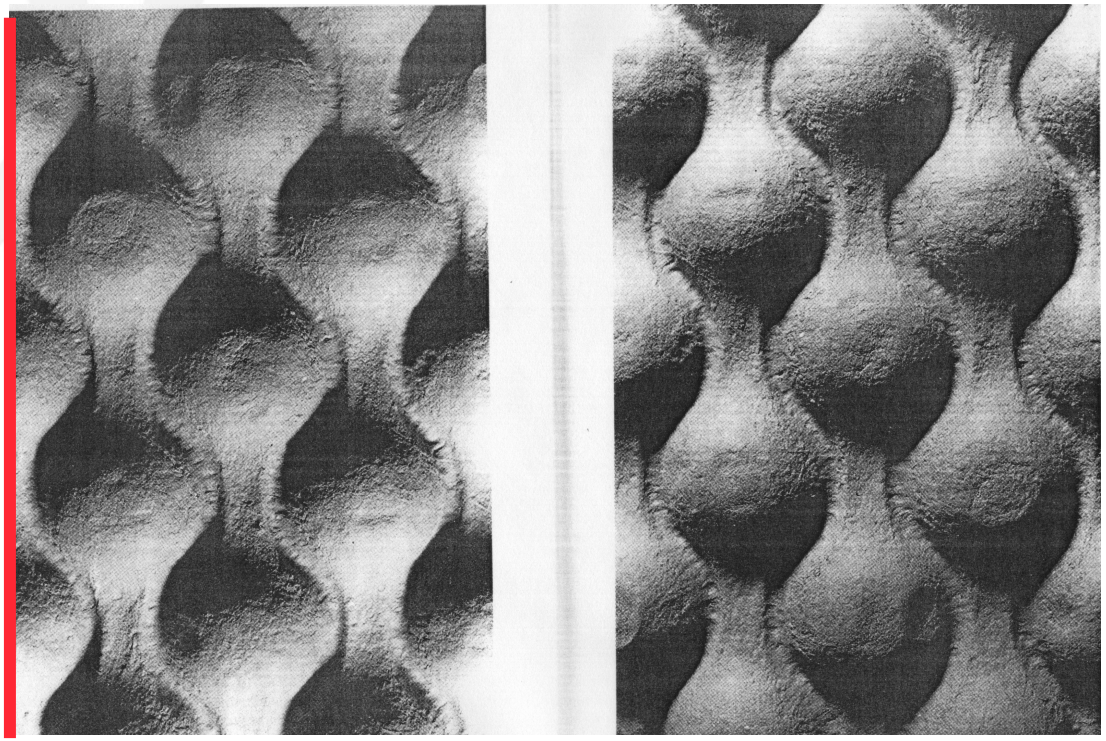
Psychische Fenster auf …

… **das Ich**

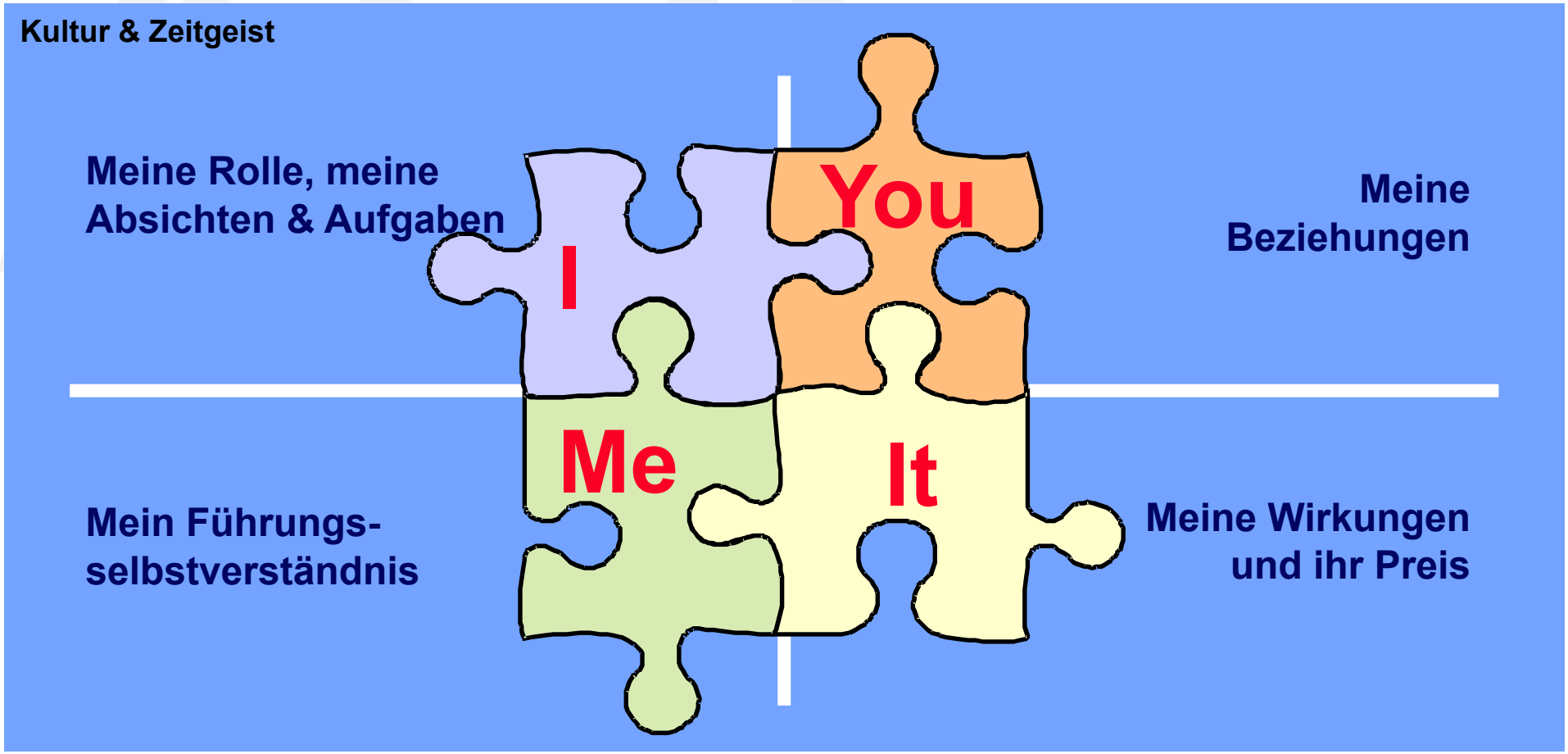
… **das Selbst**

… **die Beziehungen**

… **die Wirkungen**



Psychische Fenster auf meine Führung

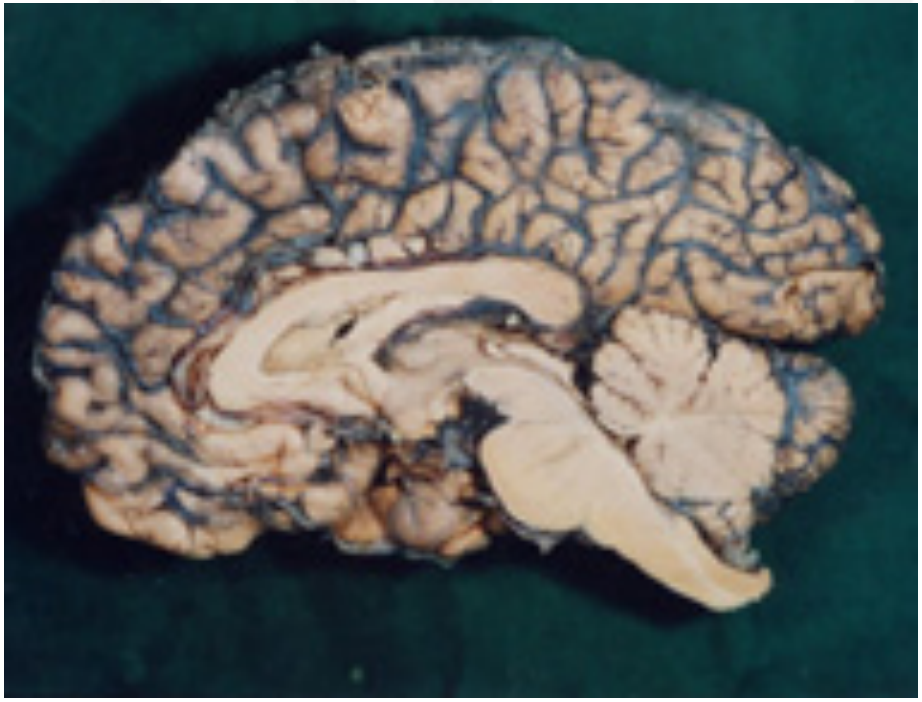


Ich

- **Bewusstsein**
- **«Benutzerillusion»**
- **~ (1-) 16 Bit/sec**
- **Führungsgrundsätze, Überzeugungen, Bekundungen**
- **Reflektierbar, direkt beeinflussbar**

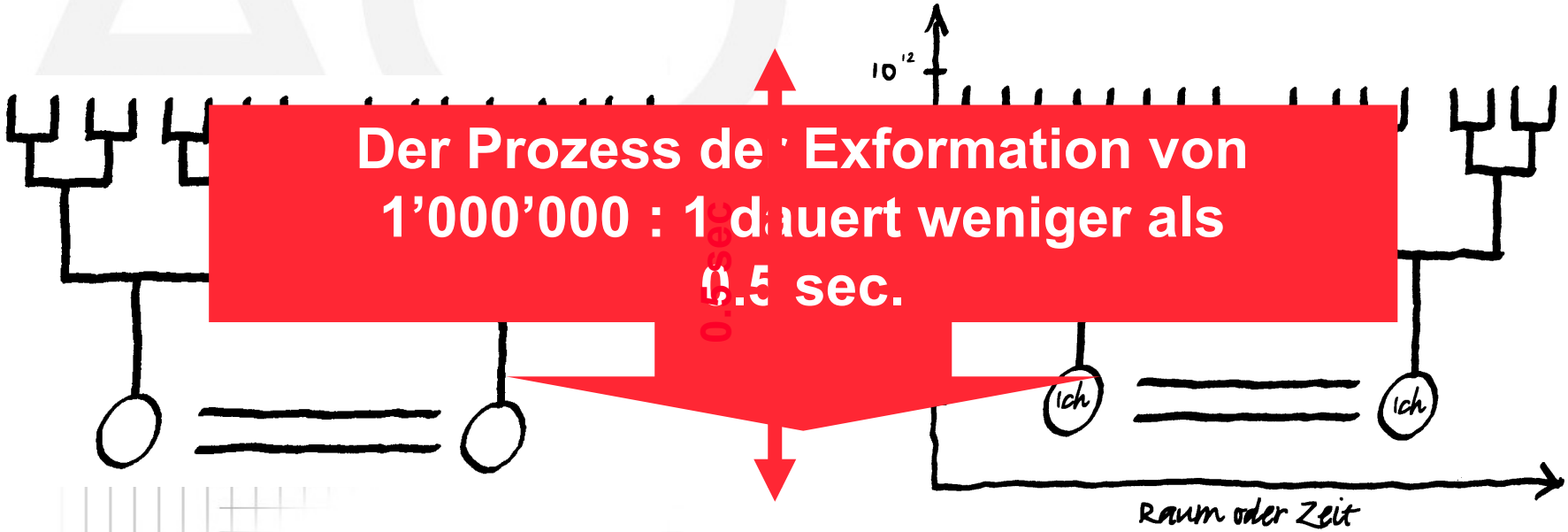
II. Psychisches Fenster auf das …

Selbst



- **Vorbewusstsein**
- **«Hauptprozessor»**
- **~ 11 Mbit/sec**
  [D.h. ~1 Mio mal mehr als das Ich!]
- **Führungsselbstverständnis, «heimliches Drehbuch»**
- **Erforschbar, indirekt bereicherbar**

Intermezzo 1: Wo liegt das Problem?



Der Prozess de Exformation von 1'000'000 : 1 dauert weniger als 0.5 sec.

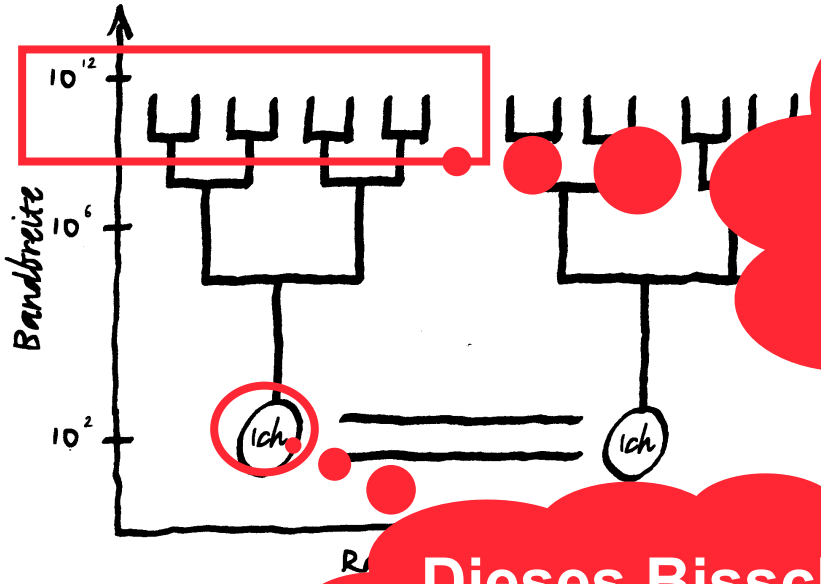
Der Baum der Rede mit der Bandbreite in bit / Sek. Die Zahlen beruhen auf Schätzungen. Wenn die waagerechte Achse den Raum darstellt, handelt es sich um ein Gespräch; stellt sie die Zeit dar, geht es um Erinnerung.

Quelle: Tor Nørretranders: *Spüre die Welt. Die Wissenschaft des Bewusstseins.* Hamburg: Rowohlt, 2000, S. 186 bzw. 216.

Beziehungen

- Erlebbar, aber nur selbst-verzerrt interpretierbar
- «What‘s the game?»
- Via Reflexion und Metakommunikation veränderbar
- Aktive Beziehungs-gestaltung

Intermezzo 2: Wo liegt das Problem?



Diesen Haufen weiß Ihr Selbst von mir – aber es bestimmt, was Ihr Ich davon erfährt!

Dieses Bisschen weiß ich von mir!

Quelle: Tor Nørretranders: *Spüre die Welt. Die Wissenschaft des Bewusstseins.* Hamburg: Rowohlt, 2000, S. 186 bzw. 216.

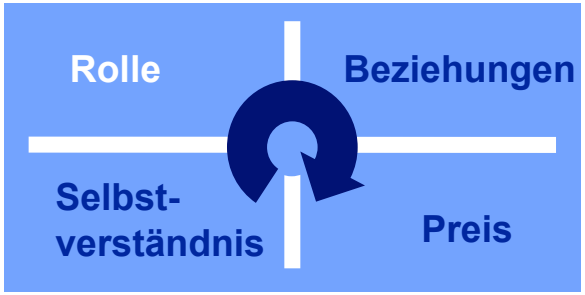
Wirkungen

- **Für alle nur teilweise bewusst/sichtbar**
- **«The proof of the pudding»**
- **Reflektierbar, nicht direkt beeinflussbar (via andere Selbste)**
- ***Man kann nicht nicht führen!***

Fallstricke der Führung

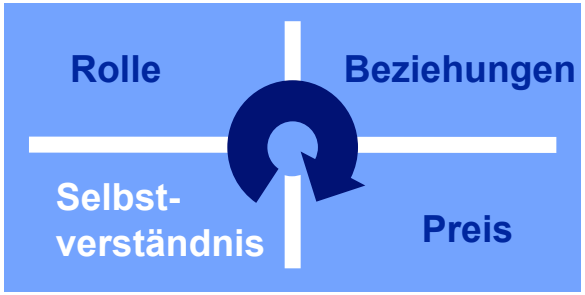
- **Verwechslung von Ich und Selbst**
- **Verwechslung von Absicht und Wirkung**
- **Unterschätzung der Kommunikationsengpässe (16 Bit/sec zur Selektion aus 11 Mbit/sec)**
- **Unterschätzung der Autoimmunisierung durch das Selbst *(Wir sehen, was wir glauben!)***
- **Unterschätzung der Autostabilisierung der Beziehungs-Games *(2. Gödel'sches Theorem)***
- **Überschätzung der Machbarkeit von Führung**

Das Umfeld meiner Rolle



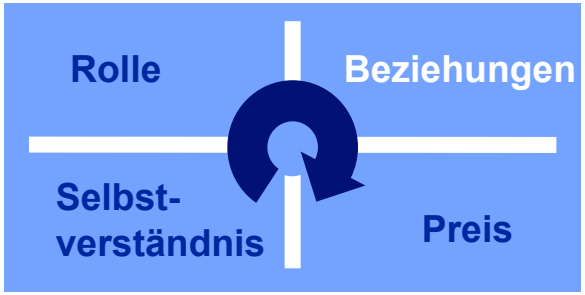
- Internationalisierung
- Höhere Komplexität
- Veränderungsdruck
- Vermehrte Autonomie der MA
- Grösserer ökonomischer Druck

Mein Selbstverständnis



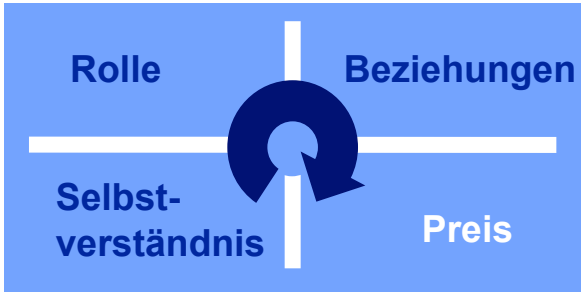
- **Identifikation mit der Aufgabe**
  → weniger mit der Position
- **Lust am Wirken / Lust am Kämpfen**
  → durchaus hedonistisch (nicht nur Pflicht)
- **Sich selber sein, kein Gehabe**
  → weniger Schein

Meine Beziehungen



- **Verbindlichkeit einfordern, konsequent sein**
  → vor dem Hintergrund postmoderner Unverbindlichkeit
- **Nähe zu den Leuten**
  → nach wie vor ein wichtiger Wert in der CH-Führung
- **Eigene Position einnehmen**
  → früher «Standort», im Sinne von «vorne stehen»

Der Preis



- **Sich behaupten / kämpfen müssen** → Lust vs. Leid
- **Trennung von Sache und Beziehung** → kontrollierte Emotionalität
- **Distanzierte Nähe** → „Abbruch“ ist inbegriffen

Auf den Punkt gebracht:

- **Trend zur *Individualisierung* zeigt sich auch in der Führung**
- **Das *Primat der Ökonomie* beherrscht auch die Führungsbeziehungen**
- ***Empathie & Emotionalität* ersetzen Verantwortung für das Gegenüber** **(eine Verantwortung, die letztlich nicht mehr möglich ist)**

Teil III

Möglichkeiten reflexiver Führungsentwicklung

Für entwickelte (Führungs-) Persönlichkeiten gilt der Grundsatz:

Be yourself – but with more skill!

Where there are leaders, there are followers.
Why should they follow YOU?

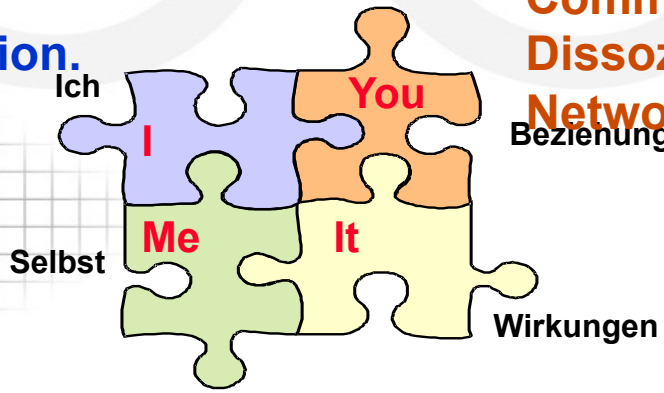
Ausgangslage

- In der oberen Liga der Führungskräfte setzen wir ein bestimmtes Level an Führung voraus.
- Sollte diese Annahme bei einer Führungskraft falsch sein, ist sie u.U. fehl am Platz.
- Weiterentwicklung auf Top-Führungsebene kann und will nicht Basics ansprechen, sondern arbeitet mit *continuous improvement* in kleinen Schritten an der steten Verbesserung.
- Das ist – wie im Spitzensport – anstrengend!

Leadership *[Das sei auf Top Level vorausgesetzt]*

Analytisch-strategisches Denken; Entschlussfähigkeit; Problemlösungsdenken; Vorausdenken & Innovation.

Social & cross-cultural awareness; Empathie; kommunikative Skills; Charme; persönliches Commitment; Dissoziationsfähigkeit; effektives Networking.



Authentizität; Integrität; Selbstbewusstsein; Werte-Orientierung; Im-Reinen-sein-mit-sich; Reflexionsfähigkeit.

Durchsetzungskraft; Initiative; wird als Leader wahrgenommen; unternehmerischer Wille und Risikobereitschaft.

Wenn doch Elemente fehlen?

Falls bewusst:

- **Weiterbildung** oder
- **Persönliche Kompensation** oder
- **Organisation** und
- ***Es zugeben und transparent sein***

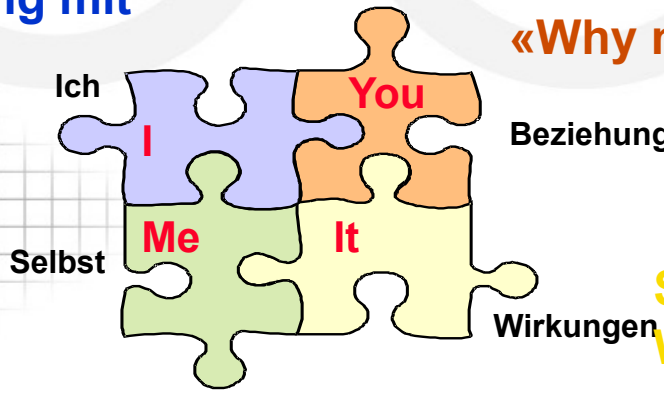
Falls nicht bewusst:

- **Es der Führungskraft bewusst zu machen versuchen**
  oder
- ***Auf Fehlbesetzung erkennen und Konsequenzen ziehen***

Learning *[In genau dem Feld, wo Leadership da ist!]*

Sucht Lernmöglichkeiten durch die Schaffung von Varietät und durch einen Veränderungs-Fokus; neugieriger Umgang mit Fehlern und Erfahrungen.

Gestaltet organisatorische Veränderungen so, dass organisationales Lernen möglich wird; sucht auch anders Denkende; fokussiert das «Why not?», nicht das «Yes, but…».

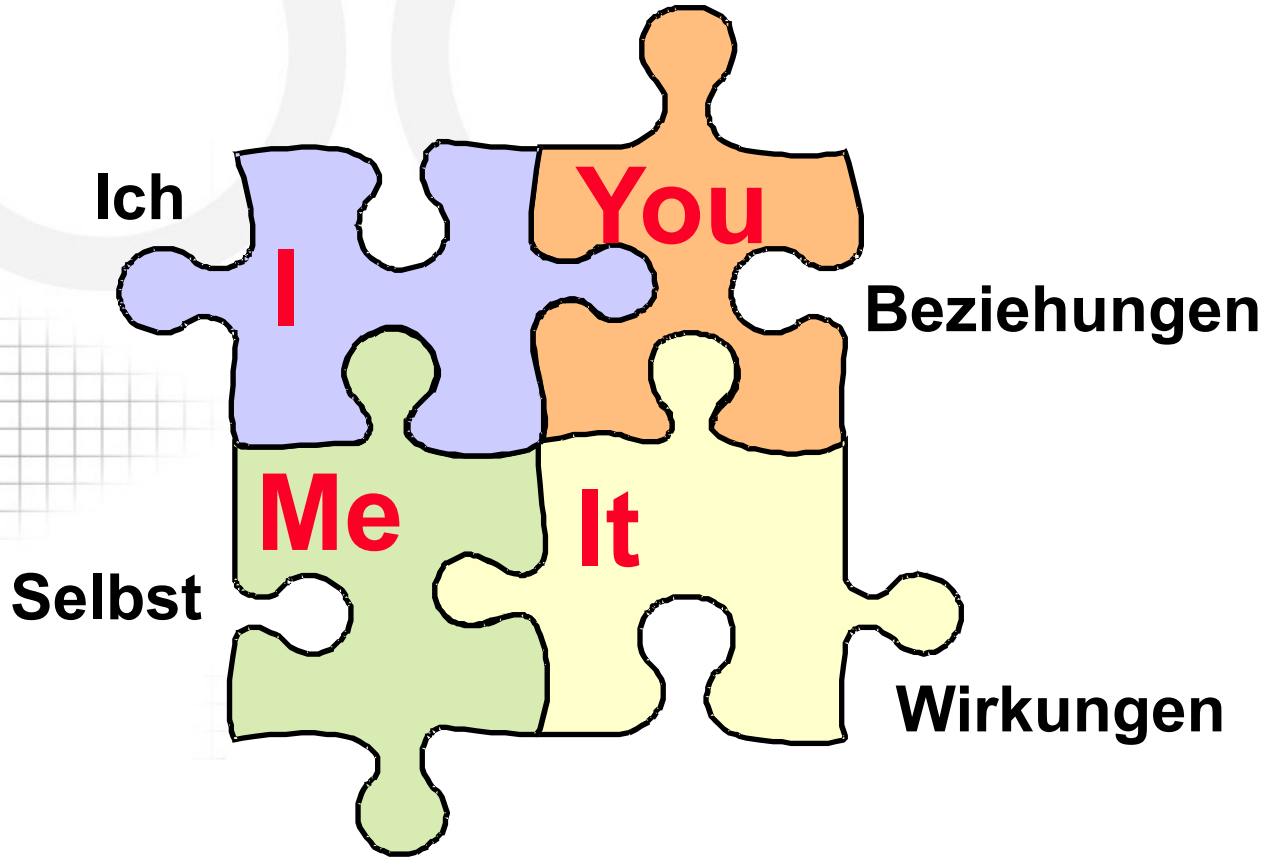


Arbeitet an der persönlichen Stärke und Offenheit im Umgang mit Kritik, Ehrgeiz, auch sich selber gegenüber; arbeitet stets am Finish.

Sucht zwischen Absicht und Wirkung zu unterscheiden; denkt und handelt vom Kunden und vom Übermorgen her; denkt mit mikropolitischem Bewusstsein.

Ziel der Führungsentwicklung

In Übereinstimmung *) bringen von …



*) **Stimmigkeit – gemessen am Preis-Gewinn-Verhältnis**

Achtung Werbung!

Der AOC-Ansatz der Führungsentwicklung

Entdecken Sie das

Entstehungs-Skript

Ihrer Führung.

Wir unterstützen Sie dabei, dieses Skript bewusster zu gestalten und stetig weiter zu entwickeln.

Verändertes Führungsumfeld

- **Beziehung – «One night stands statt Heirat»:**
  - **Kaum Einspielen möglich**
  - **Vermehrter Explizierungs- & Kommunikationsbedarf**
  - **Leichteres Aussitzen/Überleben möglich**
- **Vermehrte Autonomie der MA**
- **Mehr Prozesssteuerung (mehr Fokus auf Projekte)**
- **Mehr Standardführungsinstrumente**
- **Mehr Diversität *und* homogenere Normativität**

Was ist eine gute Chefin?

Die Antwort ist rollenbedingt differenziert, aber ansonsten zeitgeistbedingt heute recht einhellig.

Von den Prioritäten her differenziert je nach Optik …

- **des/der Vorgesetzten**
- **der Führungskraft selbst**
- **der Mitarbeitenden**
- **der Theoretiker (Berater, Ausbildende, Selegierende)**

Erwartungen an Chefs «von oben»

- **Eloquenz**
- **Analytik**
- **Speed**
- **Energie**
- **Führungsanspruch**

Fach- & Branchen-kenntnisse

Erwartungen an Chefs «von unten»

- **Perspektivenwechsel**
- **Authentizität**
- **Umsetzungswille/Commitment**
- **Kommunikationsfähigkeit**
- **Emotionale Reife/Empathie**

Warum führt, wer führt, wie er führt?

Trotz Zeitgeist und verändertem Umfeld führt jede Führungskraft anders.

Sie handelt

- **aus ihrer (Führungs-) Biografie heraus,**
- **innerhalb ihrer Beziehungen,**
- **bezogen auf die spezifische Rolle und**
- **im Rahmen ihrer Persönlichkeit.**

Deshalb interessiert die Entstehung

- **Führung ist nicht einfach Verhalten eines/r Vorgesetzten, sondern «entsteht» aus verschiedenen Determinanten.**
- **Führungsentwicklung heißt nicht bloß Verhaltensänderung, sondern Veränderung der *fortlaufenden «Erfindung»* von Führung: Anzusetzen ist bei den Determinanten und ihrem Handling.**

Fokus des AOC-Ansatzes

- **Analytisch**
  - ***Meine* Führung**
  - **Vom Impliziten zum Expliziten**
  - **What´s the game? – Führung als Beziehungsgestaltung**
- **Pragmatisch**
  - **Welchen Preis zahle ich wofür?**
  - **Was ist meine Absicht, was meine Wirkung?**

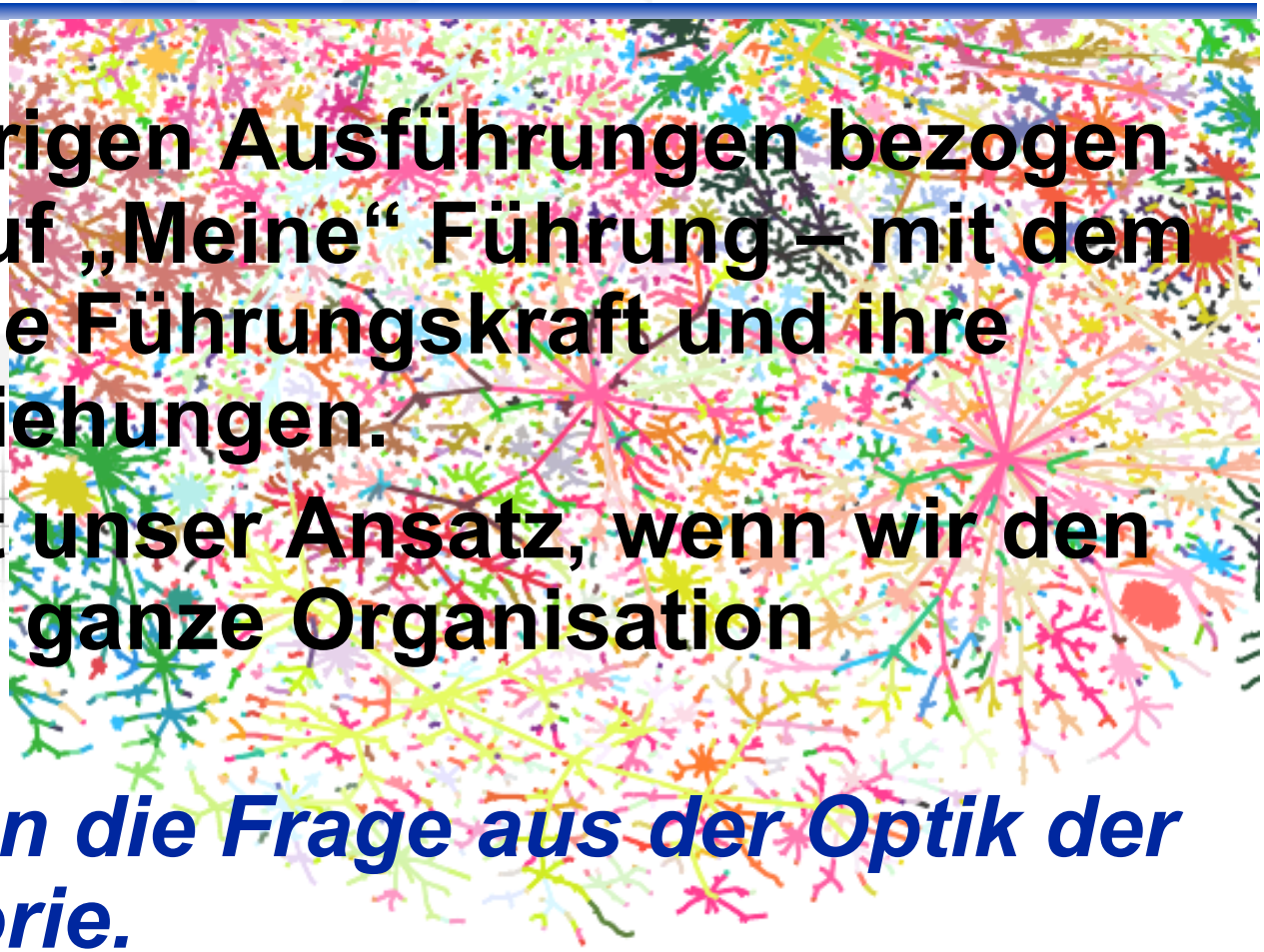
AOC Reflexion

I
YOU
Notes for: ME · I · YOU · IT
Notes for: ME · I · YOU · IT
Meine Führung
Was ist die Wirkung meiner Führung?
Was war meine Absicht?
Welchen Preis bezahle ich?
Notes for: ME · I · YOU · IT
Notes for ME I YOU IT
ME
IT

Teil IV

Führung und Organisation

Ausweitung des Fokus auf Organisation

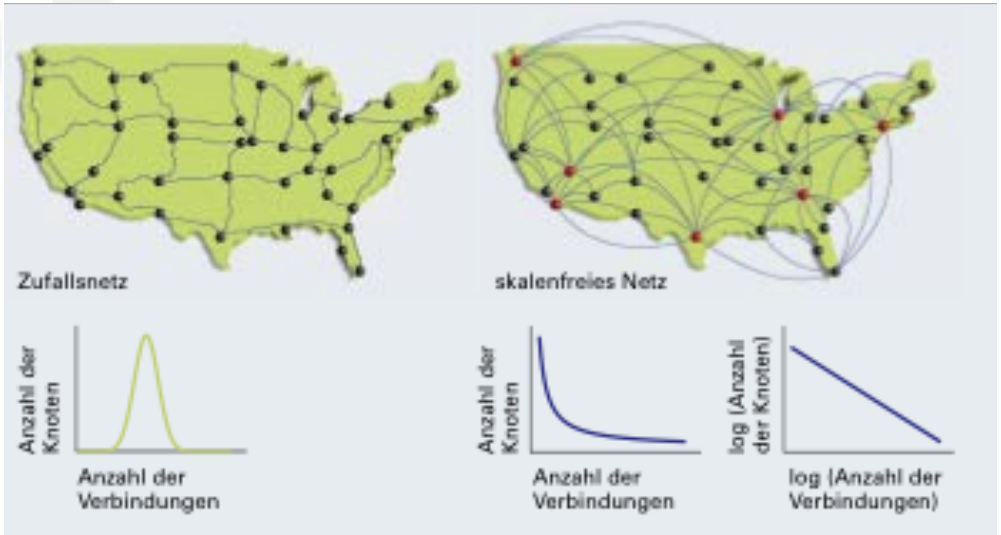


- **Unsere bisherigen Ausführungen bezogen sich immer auf „Meine“ Führung – mit dem Fokus auf *eine* Führungskraft und ihre Führungsbeziehungen.**
- **Was bedeutet unser Ansatz, wenn wir den Fokus auf die ganze Organisation erweitern?**

Wir betrachten die Frage aus der Optik der Netzwerktheorie.

Organisationen als Netzwerke

- Wir verstehen Organisationen als Netzwerke mit Menschen als Knoten und Kommunikationen als Verbindungen zwischen ihnen.
- Es gibt unterschiedliche Netze: Hier interessieren zufällige vs. skalenfreie Netze.



Beispiel: Autobahnnetz als Zufallsnetz vs. Fluglinniennetz als skalenfreies Netz

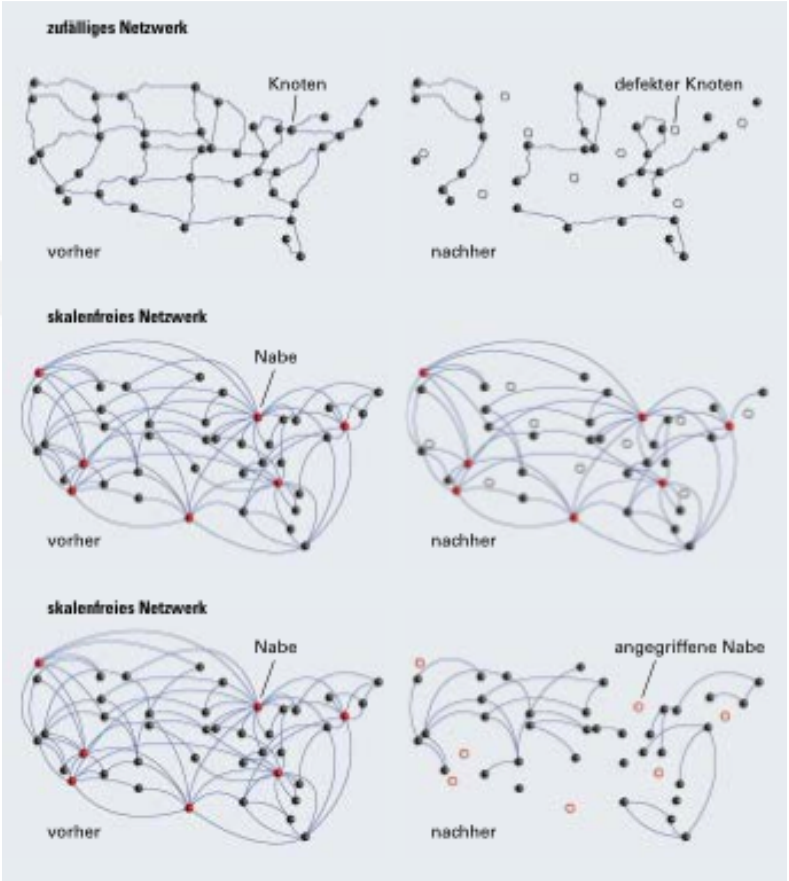
Zufällige vs. skalenfreie Netze

- **Zufällige Netze:**
  - Unter den Knoten herrscht «Chancengleichheit»
  - Wenige Knoten haben sehr wenige oder sehr viele Verbindungen; die meisten eine mittlere Anzahl (= Maßstab oder Skala dieses Netzes)
- **Skalenfreie (oder maßstabsfreie) Netze**
  - Wenige Knoten sind «Hubs» («Naben») und haben sehr viele Verbindungen; die vielen anderen wenig
  - Skalenfreie Netze sind unempfindlich gegen zufällige Störungen, aber anfällig gegen gezielte Angriffe

Organisation als skalenfreies Netz

- **Organisationen sind dann robuster, wenn sie als Kommunikationsnetz skalenfrei sind.**
- **Organisationen sind dann wirkungsvoll, wenn ihre Hubs im Prinzip mit der Hierarchie übereinstimmen.**

  Ein Chef sollte versuchen, ein «Hub» zu sein.



Anschlussfähige Kommunikationen

- **Verbindungen in skalenfreien Netzen**
  - **Kommunikationen verstehen wir im Sinne Luhmanns**
  - **Anschlussfähigkeit: «Ego» versteht, dass ihm «Alter» etwas mitteilen will**
  - **Der Kommunikationsprozess muss weitergehen**
- **Ziel für Führungskräfte**
  - ***Möglichst viele anschlussfähige Kommunikationen in die ganze Organisation sicherstellen!***
  - **Je nach hierarchischer Distanz kann dies unterschiedliche Formen annehmen.**
  - **Entscheidend ist die Perzeption der Anschlussfähigkeit!**