

GESTALTUNGS- FELDER DER FÜHRUNG



VON RUDI BALLREICH, MARTINA SCHEINECKER,
WERNER VOGELAUER (†) UND MARIO WEISS

Fotos: Raimo Rumpfer

Um in komplexen Umwelten erfolgreich zu führen, müssen Führungskräfte in vier Feldern besondere Fähigkeiten beherrschen: im Umgang mit der Organisation, mit dem Umfeld, mit anderen Menschen und mit sich selbst.

Die Komplexität, mit der die Führungskräfte heute konfrontiert sind, ist hoch wie nie zuvor: Das wirtschaftliche Umfeld verändert sich in immer kürzeren Zyklen. Die wachsende externe Unsicherheit erfordert neue Formen des strategischen Führens. Ressourcenknappheit zwingt zu nachhaltigem Wirtschaften. Gefragt sind **unternehmerische Führungskräfte**, die Innovationen generieren und den permanenten organisatorischen Wandel vorantreiben. Die Globalisierung und die gesellschaftliche Entwicklung in den Industrienationen bewirken,

dass die Belegschaften heterogener und die Erwartungen der MitarbeiterInnen vielfältiger werden. Wirksame Führung erfordert die Fähigkeit, **vorurteilsfrei, authentisch und unterstützend** die Fähigkeiten sehr unterschiedlicher MitarbeiterInnen zu mobilisieren und Spannungen, die mit diesen Unterschieden einhergehen, kompetent zu bewältigen.

Die Beschleunigung aller Prozesse erfordert eine höhere (Re-)Aktionsgeschwindigkeit. Dies birgt die Gefahr von Aktionismus und oberflächlichen Problemlösungen. Um das zu vermeiden und sich dennoch auf das Wesentliche zu konzentrieren, ist **Bewusstheit und Zusammenhangs-Denken** gefordert.

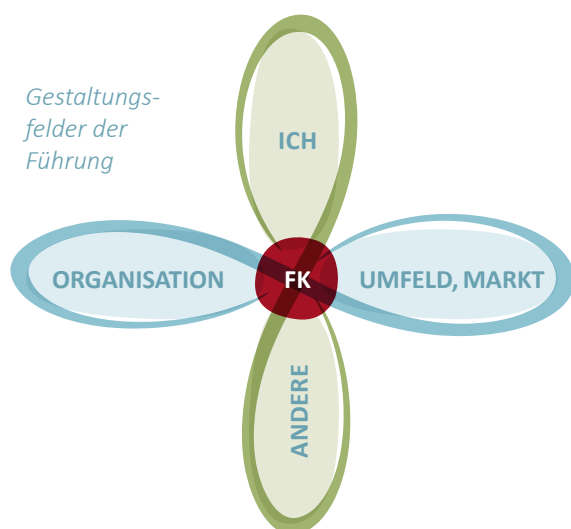
MitarbeiterInnen mit hoher Fach- und Sozialkompetenz stellen hohe Ansprüche an Selbstverantwortung in ihrer Arbeit. Ihnen Verantwortung zu übertragen und Handlungsspielräume zu eröffnen braucht Führungskräfte, die vertrauen und delegieren können. Es muss Teil des Selbstverständnisses der Führungskraft sein, die Entwicklung ihrer MitarbeiterInnen zu fördern und sich selbst dadurch nicht bedroht zu fühlen. Ein **gutes Selbst-Bewusstsein und Selbst-Wertgefühl** ist dafür Voraussetzung. In den letzten Jahren nahm die Virtualität im Wirtschaftsleben zu und die Identifikation ab. Sehr viele Menschen haben heute eine größere Distanz zu ihrem Unternehmen als früher. **Beziehungs-Förderung, Kulturgestaltung und Gemeinschaftsdenken** sind neue Herausforderungen für Führungskräfte. Wir bewegen uns heute vom Manager hin zum Leader, das heißt vom Primat der Organisations-Kompetenz im System hin zur wachsenden Bedeutung der sozialen und systemischen Kompetenz als primus inter pares.

Die wesentlichen Herausforderungen, vor denen Führungskräfte heute stehen, können anhand von zwei Polaritäten-Paaren dargestellt werden:



ERSCHIENEN IN DEN TRIGON THEMEN 03 | 2011

Einfache Basismodelle in Form von Bildern und Skizzen sind für die praktische Führungsarbeit oft sehr hilfreich. Man kann sich aus jeder Situation heraus einen Überblick verschaffen und aus einer ganzheitlicheren Perspektive handeln. Im Jahr 2011 entwickelten wir unser Trigon Modell der „4 Gestaltungsfelder der Führung“ als Ergebnis eines intensiven gemeinsamen Prozesses des Forschens, Lernens und der Reflexion unserer Beratungspraxis. Seither ist die Komplexität der Anforderungen an Führung weiter gestiegen, wir erleben aber in unserer praktischen Arbeit mit Führungskräften, dass dieses Modell eine gute Orientierung geben kann. Dies im Coaching, in Beratung und Trainings. Darüber hinaus waren die 4 Gestaltungsfelder oft schon eine hilfreiche Grundlage, um Führungskräfte-Entwicklungsprogramme in Unternehmen zu gestalten.



- Umgang mit der Organisation und dem Umfeld
- Umgang mit sich selbst (Ich) und mit anderen

Umgang mit der Organisation und mit dem Umfeld: Hier geht es um die Wahrnehmung und Gestaltung von Systemen, das heißt, Anforderungen des externen Umfeldes zu erkennen, die eigene Organisation, das Unternehmen, den eigenen Verantwortungsbereich entsprechend dieser Anforderungen zu gestalten und weiters auf das relevante unternehmerische Umfeld – Markt, Gesellschaft, Natur – Einfluss zu nehmen.

Umgang mit sich selbst (Ich) und mit anderen: Hier geht es um Beziehungsgestaltung, Selbsterkenntnis und Persönlichkeitsentwicklung, das heißt, soziale Beziehungen zu anderen Menschen kompetent zu gestalten, Wechselwirkungen zwischen der Entwicklung der eigenen Persönlichkeit und dem Umgang mit anderen Menschen zu erkennen sowie die Wirkungen der eigenen Persönlichkeit zu reflektieren und die eigenen Fähigkeiten permanent weiterzuentwickeln.

Die Beziehung zwischen den Polaritäten bringen wir durch das Symbol der Lemniskate zum Ausdruck: Eine Schleife, die polare Gegensätze, aus deren Spannung Entwicklung und Innovation entstehen und die miteinander ein Ganzes ergeben, verbindet. Nachfolgend beschreiben wir beide Polaritäten näher:

Umgang mit der Organisation und mit dem Umfeld

Führung ist immer auch ein Balanceakt zwischen den Anforderungen des Umfeldes und der Entwicklung der eigenen Organisation. Wenn sich Anforderungen verändern und neue Herausfor-

derungen auf das Unternehmen zukommen, müssen auch die Prozesse und Strukturen der Organisation sowie die Fähigkeiten und das Denken der Menschen weiterentwickelt werden. Andererseits müssen Produktentwicklungen und Innovationen aktiv an die Zielgruppen kommuniziert werden.

Es geht darum, marktwirksam zu bleiben – permanent, wobei Marktwirksamkeit zweierlei bedeutet: Erstens, die Wettbewerbsfähigkeit im operativen Geschäft durch die Erfüllung operativer Kundenanforderungen zu sichern; dies geschieht durch die operativen Leistungsprozesse. Zweitens, die Sicherung der längerfristigen Wettbewerbsfähigkeit durch die Gestaltung entsprechender Entwicklungs- und Veränderungsprozesse.

Diese Organisation-Umfeld-Beziehung zu gestalten bedeutet für Führungskräfte und ihre MitarbeiterInnen, dass die innere Entwicklung eines Unternehmens nicht losgelöst von den Veränderungen im Umfeld des Unternehmens geschehen kann. Um dies zu gewährleisten, ist Folgendes wichtig:

Äußere Anforderungen wahrnehmen und verstehen

Was außerhalb der Organisation geschieht, muss wahrgenommen, beobachtet und selektiert werden. Es geht um zukünftige Entwicklungen, Trends in der Gesellschaft oder in der Technologie sowie konkrete Anforderungen der Kunden und unternehmensrelevanter Stakeholder.

Wesentlich ist, dass Führung und MitarbeiterInnen Sensoren entwickeln, mit denen das Umfeld wahrgenommen werden kann. Das bedeutet Wachheit und Aufgeschlossenheit gegenüber Anderem und Neuem.

Die Organisation entwickeln

Organisations-Kompetenz aufzubauen und Know-how für die Leistungserbringung zu entwickeln und zu pflegen, sind zentrale Aufgaben von Führung. Es geht um die Entwicklung von Organisationskultur, von Strategien, Strukturen

Wachsende externe Unsicherheit erfordert neue Formen des strategischen Führens

Führung ist ein Balanceakt zwischen den Anforderungen des Umfeldes und der Entwicklung der eigenen Organisation

und Prozessen. Dazu braucht es Fähigkeiten wie z. B. eine gemeinsame und schlagkräftige Strategie zu entwickeln, Menschen und Gruppen wirksam zu organisieren, neue Produkte entwickeln zu können oder Leistungsprozesse schnell und kostengünstig zu gestalten.

Lernen, sich selbst zu führen und zu entwickeln

Als Methode für Führungskräfte dient hier das gesamte Repertoire der Organisationsentwicklung (Glasl / Kalcher / Piber: 2008): Über Diagnosen an der Bewusstseinsbildung arbeiten, mit Sollentwürfen Willensbildungen herbeiführen, Lernprozesse steuern, auftretende Konflikte und Spannungsfelder bearbeiten, Informationsprozesse aktiv gestalten und die Umsetzung einfordern und überprüfen.

Sichtbar und wahrnehmbar sein

Mit den eigenen Leistungen und Stärken wahrgenommen zu werden, ist für Organisationen heute ein essentieller Bestandteil von Erfolg. Um sichtbar zu sein, braucht es aktiven Kontakt mit relevanten Personen, Märkten und Zielgruppen. Sichtbarkeit bedeutet zu zeigen, was die Organisation kann und tut, aber auch bewusste Abgrenzungen und das Zeigen, was sie nicht ist. Sichtbarkeit umfasst die Bekanntheit der Organisation bzw. ihrer Leistungen und Produkte, aber auch das damit verbundene Image. Öffentlichkeitsarbeit, Werbung, Angebotsgestaltung und die erlebbare Umsetzung der Leistungserbringung sind Instrumente in diesem Aufgabenfeld von Führung.

Umgang mit sich selbst und mit anderen Menschen

Führungskräfte gestalten im Kontakt mit anderen Führungskräften und MitarbeiterInnen die organisationalen Prozesse. Die Qualität des Kontaktes und der Gespräche bestimmen dabei, wie schwierige Situationen analysiert, Lösungen gesucht und Entscheidungen getroffen werden. Da Gespräche auf der Sachebene unmittelbar durch die Beziehungsebene beeinflusst werden, ist die Fähigkeit einer Führungskraft zur Beziehungsgestaltung ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Führungswirksamkeit. In diesem Zusammenhang sind vor allem vier Faktoren zu beachten:

1. Differenzierter Umgang mit Macht und Dominanz

Führungskräfte sollten mit MitarbeiterInnen auf gleicher Augenhöhe sprechen können,

wenn es um sachliche Diskussionen geht. Bei Kritikgesprächen oder Anweisungen sollen sie Menschen nicht demütigen, sondern die Person achten. Das kann gelingen, wenn sie eigene Dominanz- und Überlegenheitsimpulse bemerken und zurückhalten.

2. Authentischer Selbstausdruck

Dieser gelingt, wenn eine Führungskraft in Ich-Aussagen passend zur Situation das aussprechen kann, was sie denkt, fühlt oder will – anstatt durch Vorwürfe und Beurteilungen an andere von sich abzulenken. Aber auch das Eingestehen eigener Fehler und Schwächen und die Bereitschaft zu lernen sind dafür wichtig.

3. Andere Menschen verstehen

Ein grundlegender Respekt vor der Individualität des anderen ist eine wichtige Voraussetzung, dass sich Menschen im Kontakt entspannen und vertrauen können. Wenn Führungskräfte außerdem noch zuhören und wirklich verstehen wollen, was die GesprächspartnerInnen sagen und sich zudem bemühen, durch Empathie die Befindlichkeit und die Bedürfnisse der anderen zu erfassen, dann erst fühlen sich die GesprächspartnerInnen gesehen und verstanden.

4. Stimmiger Selbstausdruck und Verständnis für andere

Führungskräfte müssen situativ passend sowohl die eigenen Anliegen vertreten, als auch auf andere Menschen eingehen können. Dazu ist es notwendig, Fixierungen auf ein bestimmtes Rollenverhalten zu überwinden und Rollenflexibilität zu entwickeln.

Auch bei den eigenen MitarbeiterInnen sollten Führungskräfte das Streben nach Autonomie und Abgrenzung, aber auch nach Ausgleich und Harmonie sehen und jeweils passend anregen.

Selbstführung und Selbstentwicklung

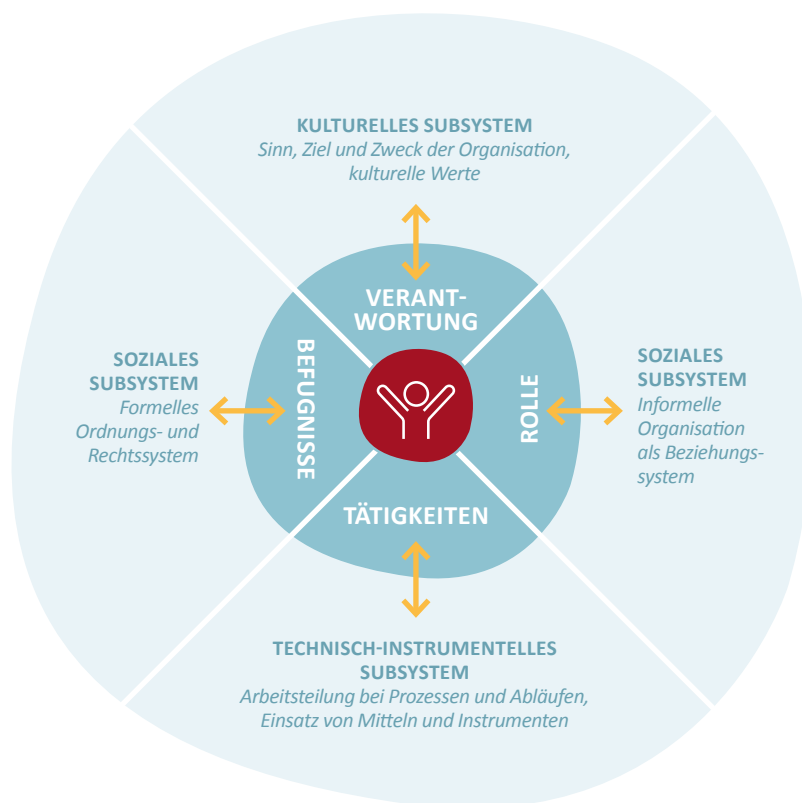
Diese vier Faktoren lassen sich in der Praxis nicht einfach erfüllen, weil jeder Mensch, und somit auch jede Führungskraft, in der Persönlichkeitsstruktur Einseitigkeiten aufweist. Daraus resultiert ein dysfunktionales Kommunikationsverhalten – auch in der Führungsrolle. Führungskräfte können hinderliche Verhaltensweisen und Einstellungen aber überwinden, wenn sie lernen, sich selbst zu führen und zu entwickeln. Die ent-

scheidende Frage ist dabei, wie ehrlich und genau eine Führungskraft die eigenen psychischen Prozesse und das eigene Verhalten anzuschauen bereit ist. Bewusstheit bzw. Achtsamkeit ist dafür der entscheidende Erfolgsfaktor. Offenheit für Feedback und das Entwickeln eines inneren Beobachters, der aus der Helikopterperspektive mit Besonnenheit auf die Verstrickungen des eigenen Tuns schauen kann, sind dafür wesentlich. Dann ist es auch möglich, hinderliche Verhaltensweisen abzumildern oder zu verändern. Aber auch der bewusste Umgang mit den persönlichen mentalen Modellen (Senge: 1996) und verhaltensbestimmenden, heimlichen Spielregeln der Organisation sind wichtige Kompetenzen im Umgang mit sich selbst. Führungskräfte, die dazu in der Lage sind, können nicht nur sich selbst, sondern auch die Kultur ihrer Abteilung oder Organisation besser verstehen und gezielt verändern.

Die Führungskraft – Identität und Funktion

Führungskräfte können ihre Aufgaben nur dann gut erfüllen, wenn sie die beschriebenen Gestaltungsfelder stets im Blick behalten. Eine wichtige Hilfe ist dabei der bewusste Umgang mit der eigenen Führungsfunktion, die die Verantwortung für bestimmte Ziele, konkrete Tätigkeiten sowie spezifische Befugnisse umfasst.

Die Logik der Organisation bestimmt die Ziele, für die Führungskräfte Verantwortung übernehmen (sollen), für die konkreten Tätigkeiten, die sie in ihrer Führungsfunktion ausüben und auch für Befugnisse, durch die Handlungsbereiche voneinander abgegrenzt werden. Aber weil sich Menschen nicht nur nach den Notwendigkeiten der Organisation richten, sondern auch persönliche Erwartungen, Befindlichkeiten und Bedürfnisse in ihrem Führungshandeln eine große Rolle spielen, wird die Organisationslogik von der Psycho-Logik beeinflusst. Im sozialen Gefüge entwickeln sich informelle Rollen als individuelle Ausgestaltung der formal definierten Führungsfunktion. Deshalb müssen Führungskräfte in der Lage sein, permanent die Anforderungen in ihrer Funktion sowie die persönlichen Färbungen ihres konkreten Führungsverhaltens wahrzunehmen und zu reflektieren. Dabei ist es hilfreich, wenn sie die systemischen Verbindungen ihres Tuns mit dem Ganzen der Organisation verstehen (siehe auch Grafik).



Person, Führungsfunktion und Organisation

(aus Ballreich 2011b: 150)

Führungskräfte stehen oftmals Situationen gegenüber, in denen widersprüchliche Anforderungen und Erwartungen dazu führen, dass sie situativ handeln müssen und sich nicht auf Regeln von gestern verlassen können. Sie müssen dann in gewissem Ausmaß selbst definieren, was sie als ihre Verantwortung sehen. In manchen Fällen erfordert das Wahrnehmen dieser Verantwortung auch, den eigenen Handlungsspielraum neu zu definieren. Dies braucht vor allem innere Klarheit über wesentliche handlungsleitende Werte, Bewusstsein über die eigenen Fähigkeiten und den Mut zur Entscheidung. Im Ausbalancieren der beschriebenen vier Gestaltungsfelder der Führung und in den Entscheidungen, die sie dabei trifft, zeigt sich die Identität und Persönlichkeit der Führungskraft. ☹

Bewusster Umgang mit der eigenen Führungsfunktion

Literatur

Ballreich, R. (2011a): *Mediation zwischen einzelnen Personen*. In: Ballreich, R./F. Glasl: *Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen*. Stuttgart
 Ballreich, R. (2011b): *Organisationsverständnis als Grundlage der Konfliktbearbeitung*. In: Ballreich, R./F. Glasl: *Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen*. Stuttgart
 Senge, P. (1996): *Die fünfte Disziplin*. Stuttgart
 Glasl, F./T. Kalcher/H. Piber (2008): *Professionelle Prozessberatung*. Bern, Stuttgart, Wien
 Weiss, M. (2007): *Marktwirksame Unternehmensentwicklung – Das Trigon Modell zu Marketing und Organisationsentwicklung*. In: Ballreich, R./M. W. Fröse/H. Piber (Hrsg.): *Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement. Innovative Konzepte und Methoden*. Bern, Stuttgart, Wien