

Das Ei des Kolumbus

Integrated Leadership entwickeln

Manche behaupten, es sei leicht, wirksam zu führen, wenn man nur die individuellen Kompetenzen hätte. Doch Führung kann nicht nur auf die Arbeit mit Menschen reduziert werden, sondern steht außerdem in ständiger Wechselwirkung zu den Zielen und der Kultur einer Organisation. Die Herausforderung der Führungsentwicklung besteht also darin, Kompetenzen, Strategien, Strukturen und Haltungen zu integrieren. Eine komplexe Aufgabe, bei der man leicht den Überblick verliert. Zur Orientierung haben wir eine Landkarte entworfen.

von Kurt Mayer und Susanna Frech

Viele Organisationen erkennen den Bedarf an Führungskompetenzen und investieren in Leadership Development Trainings. Die Inhalte sind passgenau, die Trainer exzellent und die Teilnehmer verlassen die Workshops mit der Überzeugung, viel gelernt zu haben. Aber die Euphorie währt meist nur kurz. Business as usual kehrt schnell wieder ein. Der »Geist« der Ausbildung verfliegt und die eben noch hoch motivierten, frisch ausgebildeten Führungskräfte sind frustriert. Im Alltag regiert nämlich die etablierte Organisationskultur. Die Trainees haben in der Ausbildung zwar ihr Wissen, ihre Kompetenzen und Haltung verändert, die Organisation hat sich aber nicht mitverändert. Das neue Wissen ist nicht anschlussfähig, die Differenz zwischen dem Neuen und den traditionellen Mustern ist zu groß.

Neuland

Wirksame Führungsentwicklung muss parallel zu den individuellen Führungskompetenzen auch an deren Einbettung in die Strategien, Strukturen und Haltungen arbeiten. Und noch mehr: Prozesse der Zusammenarbeit müssen zunehmend über die Grenzen der eigenen Organisation hinaus etabliert werden, das heißt, das Stakeholder Netzwerk muss im Auge behalten werden. Ein wirkungsvoller, integrierter Leadership Ansatz betrachtet also die Führungskraft selbst, die Mitarbeiter, die Organisation sowie die Stakeholder und stimmt diese Komponenten gut aufeinander ab.

Landkarte



Sich selbst führen

Erfolgreiche Führung beginnt mit der Reflexion der eigenen Erfahrungen, Bedürfnisse und Werte im Kontext der beruflichen Anforderungen. Welche professionellen Rollen muss ich als Führungskraft einnehmen und welchen (widersprüchlichen) Erwartungen bin ich dabei ausgesetzt? Was motiviert mich und gibt mir Energie? Welche Muster erkenne ich in meinem Handeln und wo sind meine Entwicklungsfelder? Diese Art von Selbstreflexion passiert nicht von selbst, sondern muss bewusst angestrebt und herbeigeführt werden. Die Organisation kann das Potenzial ihrer Führungskräfte zur Selbstführung unterstützen, etwa durch Coaching, durch 360-Grad-Feedback oder durch Etablierung von Peer Groups. Vor allem aber durch eine Unternehmenskultur, die Zeit für Selbstreflexion als relevante Voraussetzung für wirksames Führungshandeln anerkennt.

Menschen führen

Kommunikation und Beziehungsgestaltung stehen hier im Zentrum. Es geht darum, adäquate Informationen weiterzugeben, Feedback zu geben und Dialoge zu wichtigen Fragen zu ermöglichen. Die Kommunikation muss passend gestaltet werden: Welche Kommunika-

tionsregeln und Meetings werden benötigt? Was ist ein adäquater Rahmen dafür? Welche Spielregeln und Berichtslinien braucht es, damit Kommunikation gut fließen kann? Wie kombiniert man Gespräche, Meetings und schriftliche Kommunikation effizient? Wirksame Führung hat aber auch die informelle Kommunikation der Organisation im Fokus. Wo im Unternehmen gibt es zum Beispiel selbst organisierte informelle Netzwerke, die unterstützt und genutzt werden können?

Die Organisation führen

Hier liegt der Fokus auf den Strukturen, Prozessen und Potenzialen der Organisation. Muss etwas verändert werden oder kann alles bleiben, wie es ist? Welche Form von Veränderungsprozessen wird benötigt? Was ist die Rolle von Führung dabei? Wirksame Führung muss in geeigneten Strukturen, Teams und Spielregeln verankert sein. Die Aspekte bestimmen, wie geführt wird, und werden permanent angeeignet, hinterfragt und erneuert. Gemeinsame Werte sind eine wesentliche Voraussetzung. Es genügt aber nicht, sie einmal zu definieren und festzuschreiben – sie müssen laufend überdacht und erneuert werden.

Netzwerke und Stakeholder führen

Die Randzonen des Unternehmens werden immer wichtiger. Zunehmend müssen Prozesse der Zusammenarbeit an den Grenzen der eigenen Organisation etabliert werden, zum Beispiel in Form von Netzwerken, Leistungsverbänden, Clustern, Joint Ventures oder Public Private Partnerships. Im Stakeholder Netzwerk gibt es keinen Vorgesetzten, dafür aber jede Menge an unterschiedlichen Interessen und vielfältigen Werten. Die Rolle der Führung ist hier, Beziehungen zu pflegen, zu vermitteln und ein Netzwerk aufzubauen. Die Herausforderung ist, mit dieser Diversität umzugehen, auf Augenhöhe zu verhandeln und Prozesse organisationsübergreifend zu steuern.

Orientierung

Der Integrated Leadership Approach verbindet diese vier relevanten Handlungsebenen und zeigt eine übersichtliche und klare Landkarte. Die relevanten Führungsfragen und -herausforderungen können so konkret zugeordnet werden. Die Komplexität des Themas Führung wird für Unternehmen damit handhabbar und bearbeitbar. ●