

Die ideale Führungskraft gibt es nicht!

Wie Verständnis für Antriebsmuster Ihre Führungsfähigkeiten verbessern kann

Wie mache ich es richtig? Diese Frage stellt sich so manche Führungskraft im Moment. Wie können wir mehr mit weniger Mitteln regeln, wie gehe ich mit Mitarbeitern um, die Angst um ihren Job haben und Unsicherheit über den richtigen Kurs? Es herrschen turbulente Zeiten und Organisationen sind infolge der Krise stark in Bewegung; aber auch aufgrund neuer Entwicklungen wie flexiblen Arbeitszeiten und einer sich ändernden Kultur. Diese Entwicklungen ändern auch die Position von Arbeitnehmern und ihren Vorgesetzten, wobei die Frage gestellt wird: Passt mein Führungsstil noch in diese Zeit? In diesem Newsletter erklären wir in fünf Schritten, wie Führungskräfte auf jeder Ebene und in jeder Organisation Antworten auf diese Fragen finden können.

INHALTSANGABE

Wie mache ich es richtig?	2
1. Schritt - Wissen, wer Sie sind und Farbe bekennen!	3
2. Schritt - Kennen Sie Ihre Aufgabe - Aufgabe ist nicht gleich Aufgabe	5
3. Schritt - Dynamik der Organisation - das Spielfeld übersehen	6
4. Schritt - Wissen, wo Gefahren lauern	8
5. Schritt - Wählen Sie Ihre eigene Lösung	9
Warum es die ideale Führungskraft nicht gibt	10

■ Wie mache ich es richtig?

Wenn Sie als Führungskraft Inspiration für Ihre Führung suchen, ist die Auswahl groß. Ein regelrechter Tsunami an Managementbüchern versucht, die Frage „Wie mache ich es richtig?“, zu beantworten. Dabei wird der Eindruck geweckt, dass ein bestimmtes Modell das Erfolgsrezept schlechthin ist. Die Autoren skizzieren aufgrund eines Vergleichs zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Menschen oder Organisationen (wie Stephen Covey und Jim Collins) ein Konzept der idealen Führung. Andere Modelle befassen sich mit dem Umfeld, in dem Führungskräfte operieren müssen. Grundlage ist der Gedanke, dass Sie wissen, wie Sie die Situation in Angriff nehmen müssen, wenn Sie den richtigen Grundriss dafür einmal haben (beispielsweise Quinn und Hersey & Blanchard).

Diese Modelle übergehen dabei fast immer einen wichtigen Punkt: Die Führungskraft ist auch ein Mensch. Ihre Triebfedern, ihre Sicht des Umfelds und ihr sich daraus ergebendes Verhalten bestimmen, was ihr leicht (oder gerade schwer) fällt und wie sie mit ihrem Umfeld interagiert. Das bestimmt auch, inwiefern die Führungsperson in der Lage ist, verschiedenste Situationen adäquat zu beurteilen und passend darauf zu reagieren.

Der wichtigste Schritt unterwegs zu einer realistischen Führung verläuft daher über Selbsterkenntnis. Wissen, wer man ist! Außerdem spielen bei einer realistischen und erfolgreichen Führung die Faktoren Kultur, Ebene, Rolle und Aufgabe eine wichtige Rolle. Ihr Führungsstil wird von dem Spielfeld, auf dem Sie sich bewegen, bestimmt. In diesem Newsletter sind diese Faktoren auf fünf Schritte übertragen, die zusammen kein neues Modell ergeben, Ihnen aber dabei helfen, genau den Führungsstil zu finden, der zu Ihnen wie auch zu Ihrem Umfeld passt. Es ist nicht nötig, die Schritte in chronologischer Reihenfolge zu machen. Wichtig ist allerdings, dass Sie alle fünf Schritte durchlaufen, um ein komplettes Bild von sich selbst als Führungskraft zu erhalten.

Einige Führungsstile

Der Wissenschaftler Burns schlussfolgerte bereits 1978, dass Führung eins der am häufigsten observierten und zugleich am wenigsten verstandenen Phänomene der Welt ist. Die Anzahl Wissenschaftler, die versucht haben, den Begriff in einem Modell zu fangen, ist daher sehr groß. Nebenstehend eine Kurzübersicht über einige unterschiedliche Ansätze zu diesem Thema.

1 | Hersey & Blanchard - Situatives Führen

Dieses Modell kennt zwei Dimensionen: Aufgaben- und beziehungsorientiertes Verhalten der Führungskraft gegenüber beziehungsorientierter und unterstützender Führung. Vom Reifegrad des Mitarbeiters und seiner Motivation abhängig, kontrolliert und leitet die Führungskraft oder regt sie zur selbstständigen Problemlösung an.

2 | Quinn - Konkurrendes Wertemodell

Quinn befasst sich mit den zwei anderen Variablen: Flexibilität versus Kontrolle und interne versus externe Orientierung. Daraus ergeben sich vier Quadranten: Kontrollieren, konkurrieren, kooperieren und kreieren. Quinn sagt, dass eine Führungskraft die acht unterschiedlichen Rollen, die sich daraus ergeben, je nach der Situation, in der sie sich befindet, abwechseln muss.

Das führt dazu, dass manchmal gegensätzliche Rollen eingenommen werden müssen. Die vier Quadranten des Quinn-Modells weisen übrigens starke Parallelen mit den Graves-Werten Blau, Orange, Grün und Gelb auf.

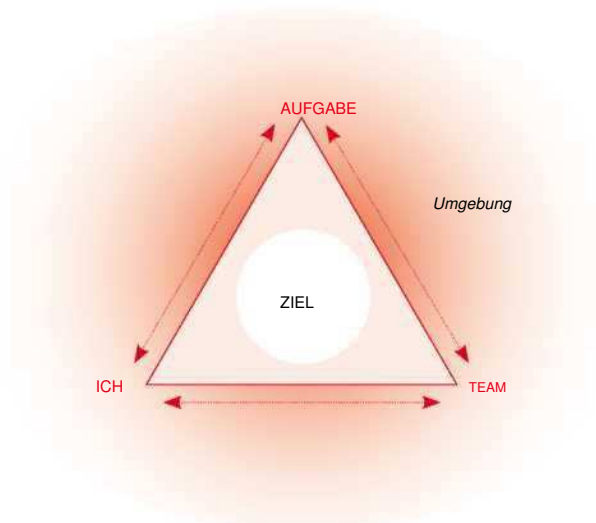
3 | Goleman - Emotionale Intelligenz

Der Führungsexperte Goleman sagt, dass die emotionale Intelligenz (EQ) der Führungskräfte ein besserer Indikator für Erfolg ist als der IQ. Goleman plädiert daher dafür, Gefühle am Arbeitsplatz ernst zu nehmen. Dieser Führungsstil passt gut zum Grün von Graves.

4 | Feld & Dijkstra - Ko-Kreation

Die neuere Theorie zur geteilten Führung von Feld & Dijkstra passt zu einem Phänomen wie Ko-Kreation, in der alle Teilnehmer Einfluss auf den Prozess und das Prozessergebnis nehmen. Die Führungsrolle des Managers gerät dadurch in den Hintergrund und weicht einer geteilten und dynamischen Führung. Die Führung ist hierbei nicht länger eine abgegrenzte Aufgabe, die an feststehende Funktionen mit dazugehörigem Status gebunden ist, sondern das Ergebnis eines kollektiven, sozialen Prozesses. Dieser Führungsstil passt eher zu dem von Grün, Gelb und Türkis.

Figur 3
Das Kongruenzdreieck



Das Kongruenzdreieck ist ein praktisches Hilfsmittel, um die fünf Schritte zu illustrieren. Das Dreieck zeigt, dass eine Führungskraft optimal funktionieren kann, wenn (1) ihre Persönlichkeit (das Ich) zu (2) Rolle und Aufgabe (obere Ecke), zu (3) den Persönlichkeiten der Mitarbeiter und (anderen Teammitglieder) (rechte Ecke) und zu Umfeld wie Situation passt.

Außerdem ist es wichtig, dass persönliche Interessen zum Team- und Organisationsziel passen und umgekehrt. Mit der Triebfederanalyse lassen sich alle Ecken des Dreiecks wie auch das Umfeld (Organisationskultur) klar darstellen.

■ 1. Schritt - Wissen, wer Sie sind und Farbe bekennen!

„Sie können immer zu mir kommen“, findet eine dominante Führungskraft von sich. Ihre Mitarbeiter erfahren ihr tatkräftiges Auftreten als einschüchternd und trauen sich nicht schnell, auf sie zuzugehen. Demgegenüber kann sich eine menschenorientierte und freundliche Führungskraft verzweifelt fragen, warum ihre Mitarbeiter sie zur Schnecke machen, obwohl sie es doch so gut mit ihnen meint.“

Wissen Sie, was Sie gut können und was Sie besser anderen überlassen sollten? Sind Sie sich Ihrer eigenen Präferenzen bewusst? Wissen Sie, wie Ihr Verhalten bei anderen ankommt? Mit solchen Erkenntnissen können Sie den Effekt Ihres Verhaltens besser einschätzen und es bewusster und effektiver einsetzen.

Aber Sie werden auch verstehen, wo Ihre Grenzen liegen und wann Sie etwas besser anderen überlassen können. Erkenntnisse zu den eigenen Triebfedern bietet auch Platz für die gezielte Entwicklung schwach oder gerade zu stark entwickelter Talente.

Sieben Farben

Die Theorie des amerikanischen Wissenschaftlers Clare W. Graves ist besonders wertvoll, wenn es darum geht, sich über die menschlichen Triebfedern eine Übersicht zu verschaffen. Er beschrieb sieben intuitiv erkennbare Wertesysteme, die die Grundlage für unser Denken und Handeln bilden und die auch in der Kultur der Organisation bzw. des Unternehmens zum Ausdruck kommen, wo wir arbeiten. Die sieben Wertesysteme von Graves werden alle mit einer eigenen Farbe dargestellt:

- **Lila** sucht Sicherheit und Geborgenheit
- **Rot** will Macht und legt Wert auf Tatkraft und Tempo
- **Blau** sucht Sicherheit in einem System aus Ordnung und Struktur
- **Orange** will sich im Wettbewerb mit anderen beweisen
- **Grün** sucht soziale Verbindung in Harmonie
- **Gelb** will analysieren, Zusammenhänge erforschen und kommt mit neuen und erstaunlichen Ideen
- **Türkis** sucht Ruhe durch Relativierung in der Überzeugung, dass alles mit allem zusammenhängt.



Jede persönliche Triebfeder hat ihre eigene Stärke, aber kennt auch Fallstricke, wenn sich die Triebfeder zu stark bemerkbar macht, und braucht ein eigenes Umfeld, in dem die Triebfeder optimal zur Geltung kommt. In jeder dieser Kulturen sehen Menschen die Welt anders, haben sie andere Triebfedern und Motive und ein typisches Verhalten, das dazu passt.

Sieben Führungskräfte

Zu jedem Wertesystem von Graves, ob es die Person oder die Organisation charakterisiert, passt eine Form der effektiven Führung. Prüfen Sie, welche Beschreibung am besten auf Sie zutrifft.

- Eine **lila** Führungskraft kann als ein(e) Stammälteste(r) gesehen werden. Diese Führungsperson sorgt als Elternfigur für Kontinuität und Geborgenheit. Passt gut in ein Familienunternehmen oder eine stabile Umgebung, in der Historie, Tradition und fachmännisches Können wichtig sind.
- Eine **rote** Führungskraft ist eher ein Kriegsherr, der um seine Macht und sein Territorium kämpft und die Seinigen beschützt. Entfaltet sich am besten in akuten Krisensituationen und in einer Machtkultur.
- Eine **blaue** Führungskraft leitet wie ein Magistrat. Er strebt Sicherheit durch Ordnung und Struktur an und achtet auf strenge Ausführung gemäß präzise verfasster Pläne innerhalb deutlicher Rahmen. Eine hierarchische Umgebung oder Regelkultur, in der Ordnung, Zuverlässigkeit, Vorhersagbarkeit und Disziplin wichtig sind, ist für eine blaue Führungskraft das optimale Umfeld.
- Eine **orange** Führungskraft ist der typische Manager. Er strebt Erfolg an, indem er Menschen und Mittel sehr effektiv organisiert, um pragmatische Ziele zu erreichen. Ein konkurrierendes Umfeld oder eine Statuskultur passen daher gut zu orangen Führungskräften. Gradmesser für den Erfolg dabei sind, dass man klare und realistische Ziele erreicht.
- Eine **grüne** Führungskraft strebt Harmonie an und kümmert sich um ihre Mitarbeiter in einer helfenden und empathischen Rolle. Eine grüne Führungskraft ist ein Coach. Organisationen, die „Blick für den Menschen“ zu ihrem Ausgangspunkt nehmen, im wahrsten Sinne versorgende Kulturen, passen zu diesen Führungskräften.
- Eine **gelbe** Führungskraft ist ein Inspirator. Er strebt die optimale Lösung an (auch außerhalb der gesetzten Rahmen), indem er Talente eines jeden optimal einsetzt und das in einer unterstützenden Rolle. Eine gelbe Führungskraft passt gut in eine innovative und sehr dynamische Umgebung, in der sich neue Entwicklungen sehr schnell abwechseln.
- Eine **türkise** Führungsperson passt in eine holistische Kultur, in der über Grenzen von Zeit und Kulturen hinaus, Entwicklungen ausgerichtet werden müssen. Eine türkise Führungskraft strebt dabei die Integrierung alles Seienden an und die Harmonie mit der gesamten Existenz; diese Person ist daher ein typischer Integrator.

■ 2. Schritt - Kennen Sie Ihre Aufgabe - Aufgabe ist nicht gleich Aufgabe

Bei der Frage „was ist ein passender Führungsstil?“ spielen auch Ebene, Aufgabe und Koordinierung der Teammitglieder eine wichtige Rolle. Ist die Führungskraft ein CEO eines Großunternehmens, der den künftigen Kurs der Organisation langfristig festlegen muss? Oder soll ein Team aus Verkaufsfachleuten motiviert und unterstützt werden? Gibt es fest umrissene Rahmen und besteht die Arbeit aus der Aufgabenverteilung und Aufsicht der Ausführung oder ist die Führungskraft für das Verfassen und Ausführen strategischer Ziele für das nächste Jahr zuständig? Aufgabe ist nicht gleich Aufgabe. Jede Aufgabe verlangt einen Führungsstil, der jeweils am besten passt und ein Triebfedermuster, das dazugehört.

In den unteren Organisationsschichten wird im Allgemeinen eher aufgabenorientiert an Herstellung und Ausführung gearbeitet. Auf der mittleren Führungsebene konzentriert man sich primär auf Strategie (planmäßige Übertragung auf realisierbare Ziele) und in den oberen Führungsrängen liegt der Schwerpunkt auf Weitblick, Langfristigkeit und grenzüberschreitenden Ideen. Auch Einfühlsamkeit und guter Umgang mit Menschen sind auf der Führungsebene wichtig. Als Führungskraft ist es daher immer vernünftig, seine eigene Rolle und seine eigene Aufgabe gut zu kennen und das eigene Triebfedermuster, das dazu passt.

Aufgabenreife des Teams

Mitarbeiter sind nicht alle gleich und erfahrene wie unerfahrene Mitarbeiter haben unterschiedliche Bedürfnisse bei der Koordinierung. So wird ein gelb-motivierter Anfänger sehr selbstständig arbeiten wollen und nur in groben Zügen Informationen brauchen, mit denen er sich an die Arbeit machen kann. Im Gegensatz zu Mitarbeitern mit einer blauen Triebfeder, die es als angenehm erfahren, präzise Anleitungen einer Führungskraft mit straffer Hand zu erhalten.

1 In unserem Newsletter 'Holen Sie das Beste aus Ihrem Team heraus' lesen Sie mehr zur Teamoptimierung.

Auch die Entwicklungsphase eines Teams als Ganzem kann einen speziellen Führungsstil erfordern.¹ Damit Ihr Auftrag effektiv erledigt wird, ist nicht nur das Team nötig, das Sie führen, sondern auch das Team mit Kollegen, dem Sie selbst angehören. Ihre Effektivität hängt in hohem Maße davon ab, wie gut Sie mit diesen Menschen und den formellen wie informellen Sitten der Organisation zurechtkommen.

Wo liegt Ihre Stärke?

Eine persönliche Triebfederanalyse verdeutlicht, wo die Stärke von Menschen liegt und mit welcher Funktion und in welchem Umfeld sie gut oder weniger gut zurechtkommen. Umgekehrt ist es auch interessant, welche Triebfedern gut zu einer bestimmten Tätigkeit passen.

Die Zeiten, in denen der Chef das Sagen hatte und die Mitarbeiter unter ständiger Aufsicht brav alles erledigten, liegen schon länger zurück. Und die Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern ändert sich noch immer. Der Inhalt der Arbeit wird komplizierter, die Technik spielt eine zunehmend wichtige Rolle und IKT-Lösungen ermöglichen 'Das Neue Arbeiten'. Mitarbeiter werden immer autonomer und bestimmen zunehmend selbst. Die Führungskraft kann nicht immer alles kontrollieren und muss darauf vertrauen, dass ihre Mitarbeiter verantwortungsbewusst mit dieser Autonomie umgehen.

Das Verhältnis zwischen Führung und Mitarbeitern wird immer mehr zu einer Partnerschaft. Die Entwicklung des Mitarbeiterpotenzials auf jeder Ebene ist daher besonders wichtig. Damit bleiben Talente motiviert und können sie sich optimal entwickeln. Zudem sind sie an den Stellen einsetzbar, an denen sie am besten zur Geltung kommen.

Arbeitnehmer sind auch immer mehr selbst für ihre eigene Laufbahn und Entwicklung ihrer Talente verantwortlich. Das verlangt Selbsterkenntnis und Aufgreifen der eigenen Verantwortung und persönlichen Führungsstil.

3. Schritt - Dynamik der Organisation - das Spielfeld übersehen

Krise!

Wie geht es Ihrer Organisation? Befindet sie sich in einer Krise? Global unterscheiden wir drei verschiedene Stadien: Die stabile Organisation, die kontrollierte Veränderungsorganisation und die Krisenorganisation (siehe Schema 1). Jedes Stadium verlangt einen anderen Führungsstil. Die Krisenorganisation ist in Aufregung: Es passiert viel und die Führung muss schnell denken und handeln, tatkräftig auftreten, Entscheidungen treffen, MACHEN! Untätig bleiben würde den Untergang bedeuten. Eine Situation, die eine Graves-Führung mit roten und orangen Eigenschaften verlangt. Dann muss zugepackt und eingegriffen werden, wobei weniger auf das Verhältnis untereinander und die Empfindlichkeiten innerhalb der Organisation (keine Führungskraft mit Grün und Lila erwünscht), Prozessoptimierung und Struktur (auch keine blaue Führungsperson) und/oder langfristige Effekte (auch keine gelbe Führung) Rücksicht genommen werden kann; Angelegenheiten, die in einer stabilen und kontrolliert verändernden Organisation gerade sehr wichtig sind.

Stabilität

In einer stabilen Organisation hat man etwas erreicht und konzentriert man sich auf dessen Erhalt. Prozesse und Qualität werden gesichert, man investiert in die Fortbildung des Personals, das die Organisation auch an sich binden will. Hier ist Platz für Ordnung und Struktur (blau), Blick für den Menschen (grün) und Bindung zur Organisation (lila). Die Führung konzentriert sich auf das Aufrechterhalten der existierenden Situation, in der man sich auf die Strukturierung und Sicherung von Qualität (blau) und Bindung zu Menschen (lila) richtet. Die Organisation kann sich diesen Ansatz leisten, solange das Umfeld stabil ist. Dieser Ansatz wird allerdings zur Gefahr, wenn sich die Umgebung ändert, ganz bestimmt, wenn das in einem hohen Tempo verläuft. Dann erscheint das gerade erwähnte Krisenszenario.

Kontrolliert verändern

Die kontrollierte Veränderung gilt als Zwischenform. Mit Blick auf die Zukunft wird der Kurs der Organisation langfristig geplant, wobei sowohl kurzfristig wie (mittel-)fristige Ziele berücksichtigt werden. Diese Organisation braucht eine ausgewogene Führungsstilmischung. Der Langzeitkurs wird aufgrund von Analyse und Zukunftsbild (gelb) erstellt, strategisch geplant (orange) und ausgearbeitet sowie implementiert (blau). Als wichtiges Glied in der Kette des unternehmerischen Erfolgs hat man Blick für den Menschen. In dieser Organisation ist weniger Platz für (starken) Tatendrang (rot), der als unüberlegtes Potenzial als risikoreich eingeschätzt wird und zu viel Platz für beharrendes Verhalten (lila), das Veränderungen im Wege stehen kann.

1. Schema
Charakteristiken
und dominante
Kulturwerte in
verschiedenen
Stadien.

KULTUR				
Organisationsstadium	Kennzeichen	Koordinierung	Dominante Kulturwerte	Risiken
Stabil	Stabiler Markt, anhaltende Nachfrage nach gleichem oder vergleichbarem Produkt und das langfristig.	Ordnung, Struktur, Qualitätssicherung, Erhalt von Bestehendem und Erreichem	Blau und lila	Bürokratie, Mangelnde Innovation, Konservatismus, Träge, kaum tatkräftig
Kontrollierte Veränderung	Allmähliche sich verändernde Umgebung und/oder sich änderndes Produktangebot	Allmähliche und (mittel-) langfristige Veränderung, Innovation zusammen mit Optimierung der vorhandenen Strukturen und Prozesse	Gelb und Orange, von Grün und Blau unterstützt	In Krisensituationen unzureichend tatkräftig, Verlust der Erkennbarkeit der Marke und/oder Organisation
Krise	Sich stark ändernde Umgebung und/oder Organisation; unbekannte Faktoren, akute Fragen	Schnelles Handeln, Aktion, Machen! Knoten durchhauen, entscheiden	Rot, von Orange unterstützt	Unüberlegt, falsche Entscheidungen, Tagesmode regiert, undeutliche Politik, keine langfristigen Ziele

In welcher Phase befindet sich Ihr Unternehmen, Ihre Organisation oder Ihre Abteilung? Oft gehen Krisen im Umfeld mit Krisen in der Organisation einher; das ist aber nicht immer der Fall. Es gibt Unternehmen, die in einer stabilen Umgebung ein stürmisches Wachstum erleben und es gibt Unternehmen, die von einer heftigen Wirtschaftskrise kaum etwas merken und sich selbst in einer stabilen Phase befinden. Das kann sogar pro Unternehmensbereich unterschiedlich sein. Eine Führungskraft sollte das berücksichtigen.

Für eine effektive Führung ist der adäquate Umgang mit der Umgebung erforderlich. Wenn Sie sich einen Überblick darüber verschaffen, kennen Sie Ihr Spielfeld und wissen Sie, welcher Führungsstil dazu passt.

■ Gemeinde Amsterdam in Übergang



Maryse Knook, Direktionsmitglied Mittel & Kontrolle der Gemeinde Amsterdam ist auf Führungsebene für Einkauf und Personal (wie beispielsweise kommunalen Tarifvertrag und Managemententwicklung) zuständig.

Die Gemeinde Amsterdam ist in Bewegung; in Bezug auf die interne Organisation wie auch auf Strategie und Ausführung. „Der Fokus liegt auf Rahmenfestlegung und Kontrolle. Wir möchten der Ausführung mehr Beachtung schenken, also nicht nur denken, sondern auch tun. Im Mittelpunkt steht das Business, unser Mehrwert für Bewohner, Unternehmer und Besucher der Stadt. Die zahlreichen verschiedenen Schalter für die verschiedensten Dienste beispielsweise müssen auf einige wenige integrale Schalter reduziert werden, wo Bewohner alles regeln können; außerdem müssen Dienste zunehmend digital zur Verfügung stehen. Diese Veränderungen verlangen unseren Führungskräften viel ab. Sie müssen mehr über die Grenzen ihrer Dienststelle und ihren Stadtbezirk hinaus denken und arbeiten. Von aufgaben- und dienstorientiertem (Blau) in Richtung projektorientierten integralen Ansatz, der zu einem konkreten Ergebnis führen soll (Orange). Dazu muss unsere Kultur der Politik, des Menschen und des Zukunftsbilds (Blau, Grün und Gelb) mit mehr Tatkraft und Ergebnisorientierung (Rot und Orange) versehen werden. Dieser Umschwung ruft bei Mitarbeitern, die um ihre Position bangen, Unsicherheit wach. Deshalb zeigen wir Mitarbeitern, dass es praktischen Nutzen hat. Und dass es vielleicht auch neue Chancen in sich birgt! Dabei spielen unsere Führungskräfte eine wichtige Rolle. Sie sind diejenigen, die diese Kulturveränderung in der Organisation tragen und ihren Abteilungen und Teams weitergeben müssen. Sie sind es, die ihre Mitarbeiter auf dem neuen Weg begleiten. Die Triebfedern stellen für uns ein hervorragendes und grünes Hilfsmittel dar, um diese neue rote Tatkraft und orange Effizienz in der Organisation zu integrieren.“

■ 4. Schritt - Wissen, wo Gefahren lauern

Noch mitten in der Bankenkrise merken wir deutlich, was die Wende von einer blauen Kultur zu einer zügellosen orangen Kultur im Bankwesen für verheerende Folgen hat. Der Sektor arbeitet zunehmend effizienter und zielgerichteter, aber durchaus mit den Gefahren, die zu Orange gehören und mit dem Verlust der blauen Zuverlässigkeit, Sparsamkeit und Transparenz. Infolge der Krise ist der Ruf nach mehr blauer Kontrolle und (erneuter) Integrierung von Sicherheitsstrukturen im Bankwesen daher groß. Für jeden Führungsstil gilt, dass die blinde Anwendung einer einseitigen Methode in einer nicht geeigneten Umgebung großen Schaden anrichten kann. Führungskräfte sollte sich daher immer die folgende Frage stellen: Welche Gefahren ergeben sich aus meinem bevorzugten Führungsstil? Und wie muss ich Risiken bei anderen Menschen und Kulturen bewerten? Erkenntnisse zu den Triebfedern bieten einen hervorragenden Ausgangspunkt dazu. Lesen Sie dazu den Beitrag des Managementberaters und Bergführers John van Giels.

■ Gefahren im Bergsport und auf der Chefetage



John van Giels arbeitet bereits seit 15 Jahren als Managementtrainer für Profit- und Non-Profit-Organisationen. In seinem Ansatz betont Van Giels die Strategie und den Kurs des Unternehmens und die wichtige Position der Führungskraft auf der Chefetage. Profile Dynamics ist dabei ein Mittel, um verschiedene Art und Weise Situationen zu erkennen und die Gefahren einzuschätzen. Seine Erfahrungen als Bergführer nutzt er als Metapher, um die Risiken, die mit Kulturen und Triebfedern von Menschen zusammenhängen, in Übersicht darzustellen.

„Bei einer nicht effektiven Führung lauern Fallstricke und Gefahren. Das hängt natürlich vom Sektor ab; oft sind sie Teil einer spezifischen (Organisations-) Kultur. In einigen Vorständen herrscht beispielsweise eine Art Freundlichkeitskultur mit der stillschweigenden Vereinbarung, sich nicht in die Quere zu kommen. Dabei herrscht die Haltung, es sich und den andern nicht schwer zu machen. Die Gefahr dabei ist, dass man in Bequemlichkeit versandet. „Wenn Sie das so sagen, wird das schon stimmen.“ Diese Haltung hängt stark mit der grünen Triebfeder zusammen, die sich auf Konsens und Harmonie konzentriert. Ein anderer Stolperstein für Führungskräfte ist der Mangel an Mut, sich selbst aufgrund der eigenen Kompetenz zu profilieren und nicht öffentlich Stellung zu einem abweichenden Standpunkt zu beziehen. Wenn man in solchen Situationen die Farbanalyse von Profile Dynamics einsetzt, wird schnell deutlich, wo sich der Farbunterschied innerhalb der Gruppe befindet, was verbesserungsfähig ist und wie man die Fallstricke vermeidet, um eine effektivere Führung zu erreichen. In den Gruppen, die ich auf einen Berg wie den Mont Blanc begleite, funktioniert Profile Dynamics genauso verdeutlichend. Jede Farbe hat so ihre eigene Stärke und ein dazugehöriges Risiko, wenn sie zu stark in den Vordergrund rückt. Und einen dazugehörigen blinden Fleck. Orange-gelb motivierte Teams lassen sich wegen ihrer Ergebnisorientierung und ihres Vertrauens auf das Improvisationsvermögen manchmal zu etwas zu riskanten Situationen verführen. Darin unterscheiden sich Berg und Chefetage nicht. Wenn Sie wissen, wo die Gefahren lauern, wissen Sie, worauf Sie sich einstellen müssen. Das gilt für Bergsteiger und das gilt für Vorstandsmitglieder. Und das ist wichtig: Ganz bestimmt in diesen turbulenten und komplexen Zeiten“.

■ 5. Schritt - Wählen Sie Ihre eigene Lösung

Die entscheidende Frage für Sie als Führungskraft lautet: Wie passe ich als Person mit meinen Triebfedern und meinem Präferenzverhalten zu Aufgabe und Rolle, die mir zugeteilt wurden? Was erwartet man von mir? Wie gestaltet sich die Beziehung zu meinem Team und verlaufen die Interaktionen? Was kann ich gut? Was ist verbesserungsfähig und ist das für mich realisierbar? Auf diese Weise finden Sie heraus, welche Rolle Sie im Team spielen, und kennen die Umstände, innerhalb derer Sie operieren. Anschließend können Sie feststellen, wie Sie mit Ihren persönlichen Triebfedern auf die Organisation Einfluss ausüben können. Sobald Sie als Führungskraft Ihre eigene Position auf dem Spielfeld klar vor Augen haben und Sie wissen, was Menschen und Umgebung brauchen, um Leistungen zu erbringen, können Sie die von Ihnen gewünschten Ergebnisse in Angriff nehmen. Einblick in das eigene Können hilft, um in jeder Situation die richtige Entscheidung zu treffen. Das kann auch beinhalten, dass jemand anders eine Aufgabe von Ihnen übernimmt, die Sie selbst nicht so gut bewältigen, oder dass Sie einsehen müssen, dass Sie nicht die richtige Person für eine bestimmte Situation sind. Einblick in persönliche Triebfedern ist auch eine Voraussetzung für den kollektiven Erfolg, zu dem jeder auf seine Weise beitragen kann.

■ Für jede Ebene die passende Führungskraft



Marjan Lubbers ist als Director Executive Education an der Nyenrode Business Universität tätig. Sie ist für die Entwicklung offener „Executive Education“- Programme im Bereich Führung, General Management und Corporate Governance zuständig. Im New-Board-Programm bietet Nyenrode Vorständen und Aufsichtsräten Instrumente für eine effektive Führung. Eine Triebfederanalyse mit Profile Dynamics® ist immer Teil dieser Programme.

„Auf jeder Stufe Ihrer Karriereleiter geht es um andere Zuständigkeiten und auch andere Führungsstile. In Nyenrode passen wir unsere Programme daran an, auch bezüglich des Einsatzes der Triebfederanalyse. In unserem Leadership Development Program liegt der Nachdruck auf der Beantwortung der Frage „wer bin ich?“, während wir in unserem Programm für Geschäftsführer (Strategic Leadership Program) mehr auf den guten Anschluss von Führungskraft mit ihrem Team konzentrieren und, ob man mit der Zusammensetzung des aktuellen Teams und der Organisation auch die Strategie und Ergebnisse erreichen kann, die Sie sich als Geschäftsführer vorstellen. Im New Board Program konzentriert man sich stark auf Effektivität in der Chefetage, die sich direkt auf den Erfolg einer Organisation auswirkt. „Boardroom Effektivität“ geht viel weiter als Strategiebestimmung, Performance und Risikomanagement: Es geht vor allem um Gruppendynamik und Verhalten, und daher auch um Triebfedern und Teamzusammensetzung.“

■ Mach die Tür nach innen auf!



Dick Rochât ist Organisationscoach seines eigenen Büros „Zicht op Leiderschap“. Sein Arbeitsfeld befindet sich auf der Querverbindung zwischen dienender Führung und Kultur.

„In zahlreichen Organisationen ist man sich kaum der zugrunde liegenden Muster bewusst, mit denen Führung und Kultur gelenkt werden. Es ist die Rede davon, die menschliche Seite in den Mittelpunkt zu rücken. Zahlreiche Führungskräfte haben das Gefühl, dass dies vernünftig ist. Aber weil sie es gewohnt sind, rationell und instrumentell zu denken, berücksichtigen sie diesen Aspekt zu wenig. Es geht dabei um das Wie und Was; von außen nach innen gerichtet. So eine Führungskraft strahlt aus, dass sie ganz gelb, grün und orange handelt, also auf Synergie, Talente, Harmonie und Ergebnisse ausgerichtet ist. Man befasst sich mit unterschwelligem Mechanismen in der Organisation wie Kultur und Gefühl, und Führungskräfte machen alle deutlich, dass sie sich um globale Zusammenhänge, Nachhaltigkeit und den Umgang miteinander kümmern. Bei der Implementierung findet eine interessante Verhaltensänderung statt. Dann ist der Führungsstil primär orange, blau und rot, also überwiegend auf Leistung, Erfolg, Kontrolle und Strukturen bezogen, mit einem starken Fokus auf die früheren Triebfedern/Farben.“

Führung im 21. Jahrhundert bedeutet eine dynamische Balance zwischen Ich, Aufgabe/Ergebnis, Qualität der Interaktion mit Menschen und Schaffung von Kontext. Das verlangt von Führungskräften, dass sie dieselbe Wirklichkeit durch andere Fenster sehen und ihre alten Paradigmen zur Diskussion stellen; und dass sie kurzfristiges Denken mit Langzeitvision verbinden. Es schaltet zwischen den früheren und späteren Triebfedern/Farben, dem Ich und dem Wir, dem Kopf und dem Herzen, kurz- und langfristig hin und her. Dienende und generative Führungskräfte entwickeln auf anerkennende und dauerhafte Art und Weise die Organisation mit der Stärke der Mitarbeiter. Dazu braucht man Mut und muss das Ego wirklich losgelassen werden.“

■ Warum es die ideale Führungskraft nicht gibt

Die perfekte Führungsperson gibt es nicht. Aber es gibt wohl eine Vielzahl von Mitteln und Erkenntnissen, mit denen Führungskräfte nach Perfektion streben können. Zuallererst ist die Einsicht, dass Führungskräfte aufgrund ihrer eigenen Sicht bestimmen, wie sie eine Situation einschätzen. Darauf folgt die Erkenntnis, dass die Außenwelt auch durch eine gefärbte Brille schaut und diese auch bestimmt, wie man Ihren Führungsstil bewertet. Denken Sie daher immer daran, dass Sie auch mit den besten Absichten, es nie allen recht machen können.

Erfolgsrezept?

Eine Erfolgsgarantie gibt es nicht und auch das perfekte Rezept für den perfekten Führungsstil wird es nicht geben. Allerdings gibt es Führungsstilrezepte, im Überfluss, um sich inspirieren zu lassen. Von Covey bis Quinn erzählen alle, wie wir uns verhalten müssen, um eine gute Führungskraft zu werden. Damit stolpern wir, wenn wir nicht aufpassen, blindlings in den Fallstrick, jemand zu sein. Es geht schief, wenn Sie einseitige Führungsmodelle oder Managementideale auf jede Managementtätigkeit auf jede Ebene in allen Umständen übertragen. Führungskräfte müssen vor allem selbst kritisch bleiben. Das Kongruenzdreieck und die Triebfeder methode bieten hervorragende Mittel, die eigene Situation kritisch zu hinterfragen und zu prüfen, welche Führungsaspekte in der vorhandenen Zusammenstellung nützlich sind und welche nicht. Danach liegt es an Ihnen, der Führungskraft, zu beurteilen, inwiefern Sie dazu die erforderlichen Mittel und Fähigkeiten besitzen.



Eine gute Führungskraft kennt sich, beobachtet ihre Umgebung und schätzt korrekt ein, was erforderlich ist. Angelegenheiten beeinflussen, einschätzen, ob man sich an der richtigen Stelle befindet und aufgrund der dynamischen Umgebung effektiv operieren. Kurz und gut: Am besten, mit sich selbst anfangen, dann ergibt sich der gute Führungsstil von selbst.

■ **Wünschen Sie nähere Einzelheiten?**

Profile Dynamics Deutschland GmbH

| www.profiledynamics.de

E buero@profiledynamics.de

T +49 (0)40 55929021

Profile Dynamics® ist ein eingetragenes Warenzeichen von Amygdala BV., die ihren Sitz in Almere hat. Andere hier erwähnte Unternehmensnamen, Produktbezeichnungen und Firmenlogos sind Handelsmarken oder eingetragene Warenzeichen ihrer jeweiligen Eigentümer.

Quellenangabe

In der Reihenfolge, wie sie in dem Newsletter aufgeführt sind.

Covey, Stephen R.W. (1989) The Seven Habits of Highly Effective People, Free Press.

Collins, J. (2001) From Good to Great, HarperCollins Publishers NY.

Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.

Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1977) Management of Organizational Behavior: 'Utilizing Human Resources' New Jersey/Prentice Hall.

Quinn, R. E., Cameron, K. S., Degraff, J., & Thakor, A. V. (2006) Competing values leadership. Edward Elgar Publishing Inc.

Goleman, D., (2000) Leadership That Gets Results, Harvard Business Review, March-April issue.

Feld, P. & Dijkstra, J. (2011). Gedeeld Leiderschap, Dijkstra OAPM.

Graves Clare W. (1971), transcript by William R. Lee. Levels of Human Existence, ECLET Publishing.

Graves, Clare W. (1974). Human Nature Prepares for a Momentous Leap, The Futurist, 72-87.

Über Profile Dynamics®

Mit Profile Dynamics® ist es möglich, Einblick in persönliche Triebfedern zu bekommen und diese in Arbeitssituationen praktisch zu nutzen. Aufgrund dieses Profils ist persönliche Begleitung möglich und lässt sich die Konsistenz der Teams, Abteilungen oder Unternehmen messen und können Schulungen gegeben werden. Die Methode bietet eine Handhabe, Menschen gezielt zu motivieren, ihnen mehr Erfüllung in ihrer Arbeit zu verschaffen, das Arbeitsklima zu verbessern und ihre Bedeutung für das Team und die Organisation zu vergrößern.

Arbeitsweise

Mit einem schnell und leicht auszufüllenden Fragebogen misst man, inwiefern sich Menschen in den Wertesystemen aus der Theorie von Graves wiedererkennen und über welche sie sich in ihrem Umfeld ärgern. Das Ergebnis dieser persönlichen Analyse ist ein Profil in Form eines Säulendiagramms, in dem die Affinität zu den einzelnen Wertesystemen dargestellt wird. Dieses Profil verschafft ein gutes Bild dessen, wie jemand seine Arbeit sieht, mit wem er gern/ungern zusammenarbeiten will, und den Führungsstil, den jemand entwickelt sowie die Art und Weise, wie die Kommunikation mit anderen verläuft. Einblick in die Triebfedern verdeutlicht, wann Menschen die Arbeit Spaß macht und wann die Arbeit müde macht, ob Menschen leicht an Veränderungen teilnehmen oder sich dagegen wehren und wie entschlossen sie sich verhalten können. Außer der persönlichen Analyse enthält die Profile Dynamics® Toolbox auch Instrumente für ein 360-Grad-Feedback, Kompetenzmanagement und Software, um Interaktionen in Teams zu visualisieren und Teamschulungen zu unterstützen.

Toolkit, Netzwerk & Schulung

Es gibt ein umfangreiches Netzwerk aus zertifizierten Ausbildern und Beratern, die sich auf den gezielten Einsatz von Profile Dynamics® in Organisationen spezialisiert haben und diese Schulungen und Workshops organisieren, wobei sie die verschiedenen Instrumente aus der Toolbox von Profile Dynamics® benutzen.

Copyright © Amygdala, 2013. Alle Rechte vorbehalten.

Die Informationen in diesem Newsletter wurden mit größter Sorgfalt zusammengestellt. Trotzdem haftet Amygdala nicht für die Folgen, die sich aus Unvollkommenheit oder Unrichtigkeit des Materials in diesem Weißbuch ergeben können.