



LERNENDE **O**RGANISATION

Zeitschrift für systemisches Management und Organisation

Neue Wege im Leadership Development



N°50 Juli / August 2009

ISSN 1609-1248

Euro 21,50 / sFr 34,-

Verlag interrelationales Management www.lo.isct.net

IM BRENNPUNKT



Andreas F. Philipp

führt die Geschäfte der Philos® Managementberatung sowie des Philos® Instituts für ganzheitliche Führung [www.philos-portal.de]. Darüber hinaus Mitglied der Core Faculty der ZfU International Business School, Zürich.

Ganzheitliches Leadership Development: Wie Sie in 9 Stationen die eigene Führungsfähigkeit schärfen

Leadership braucht Followership – alles andere ist lediglich Management, Steuerung oder das Ausüben einer Vorgesetztenfunktion, so die Ausgangsthese von Andreas F. Philipp: Nur wenn es einer Führungskraft gelingt, Menschen für ihre Ideen zu begeistern, ist sie ein echter Leader. Modernes Leadership Development sollte diese Erkenntnis konsequent beherzigen.

Auf dieser Annahme basierend, lädt der Autor seine Leser ein, über ihr Leadership-Potential zu reflektieren und die Chancen des 9-fachen Pfades ganzheitlicher Führung zu nutzen.

1. Wie ist Ihr Leadership-Verständnis?

Von welchen Führungs-Paradigmen (darunter verstehe ich fest verankerte Glaubenssätze, die uns bewusst oder unbewusst in unseren Handlungen steuern) lassen Sie sich leiten?

Machen Sie den Selbst-Test und bewerten Sie bitte folgende Aussagen möglichst ehrlich (zu sich selbst)

auf einer Skala von 1 bis 5 (siehe Abbildung 1, nächste Seite).

Wo liegt Ihr Mittelwert? 4, 3, 2, 1 vor dem Komma? Haben Sie Aussagen mit 5 bewertet? Wie viele waren das?

Ginge es nach mir, so dürften Sie im Mittelwert Ihrer Beantwortung auf keinen Fall eine 3 oder höhere Zahl vor dem Komma haben und bei Einzelfragen

IM BRENNPUNKT

ABB. 1: SELBST-TEST „LEADERSHIPVERSTÄNDNIS“

Aussage	Bewertung
Leadership ist die aktive Beeinflussung des Verhaltens von Mitarbeitern zur Erreichung der Ziele eines Unternehmens	
Leadership besteht zum größten Teil aus den richtigen Methoden, effizienten Werkzeugen und passenden Tools	
Leadership und Management sind im Prinzip synonyme Begriffe	
Leadership muss ausschließlich von der Unternehmensspitze ausgehen	
Leadership ist die alleinige Aufgabe des Vorgesetzten	
Der Erfolg von Unternehmen hängt vorrangig von charismatischen Führungspersönlichkeiten ab	
Eine erfolgreiche Unternehmensführung kann nicht auf Kontrolle, klare Anweisungen und effiziente Steuerungsinstrumente verzichten	
Win-Win-Lösungen sind in der Theorie sicherlich eine schöne Sache – in der Praxis wird der Wettbewerb aber jeden Tag härter; da muss es Sieger und Verlierer geben	
Beyond Budgeting – d.h. Führung ohne klassische Budget- und Controllinglogik – ist naiv und unrealistisch	
Mein Führungscredo: Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser	

Bewerten Sie bitte jeweils mit:

1 = trifft überhaupt nicht zu

2 = mag im Einzelfall stimmen; vom Grundsatz her sehe ich es jedoch anders

3 = teils – teils; je nach Situation trifft die Aussage mehr oder weniger zu

4 = stimme vom Grundsatz her damit überein

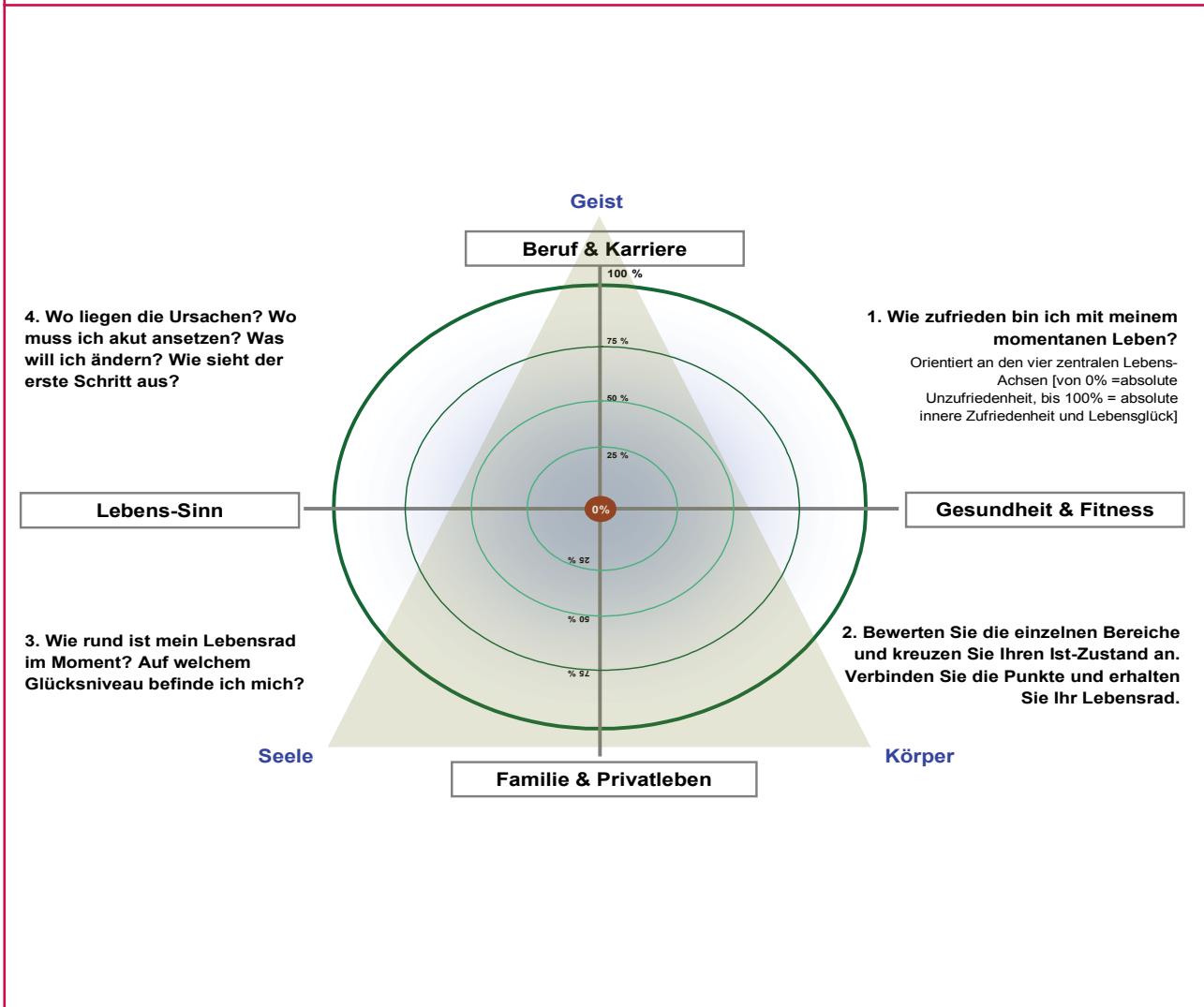
5 = stimme völlig überein

keine 5 geben. Selbst eine 4 würde mich nachdenklich stimmen, denn Sie würde für mich bedeuten, dass Sie vielleicht doch noch stärker in den alten Paradigmen zu Hause, als Sie sich das selbst eingestehen möchten.

Um es rundheraus zu sagen: Ich gehe davon aus, dass wir uns mitten in einem der massivsten Paradigmenwechsel seit der ersten industriellen Revolution befinden.

Was gestern noch erfolgreich war, kann heute bereits völlig kontraproduktiv sein. Da wir aber Teilnehmer, Direktbetroffene dieser massiven Veränderungen sind, können wir uns nicht einfach von außen selbst beobachten und nach Belieben steuernd eingreifen. Wir sind sowohl „Treibende“ als auch „Getriebene“ dieser neuen Realität. Es gibt keine steuernde Instanz, die genau wüsste, wo es lang geht, was die Mannschaft können muss, welche Werkzeuge hilfreich wären und wie das Ziel und das Ergebnis der

ABB. 2: MEINE AKTUELLE LEADERSHIP-BALANCE



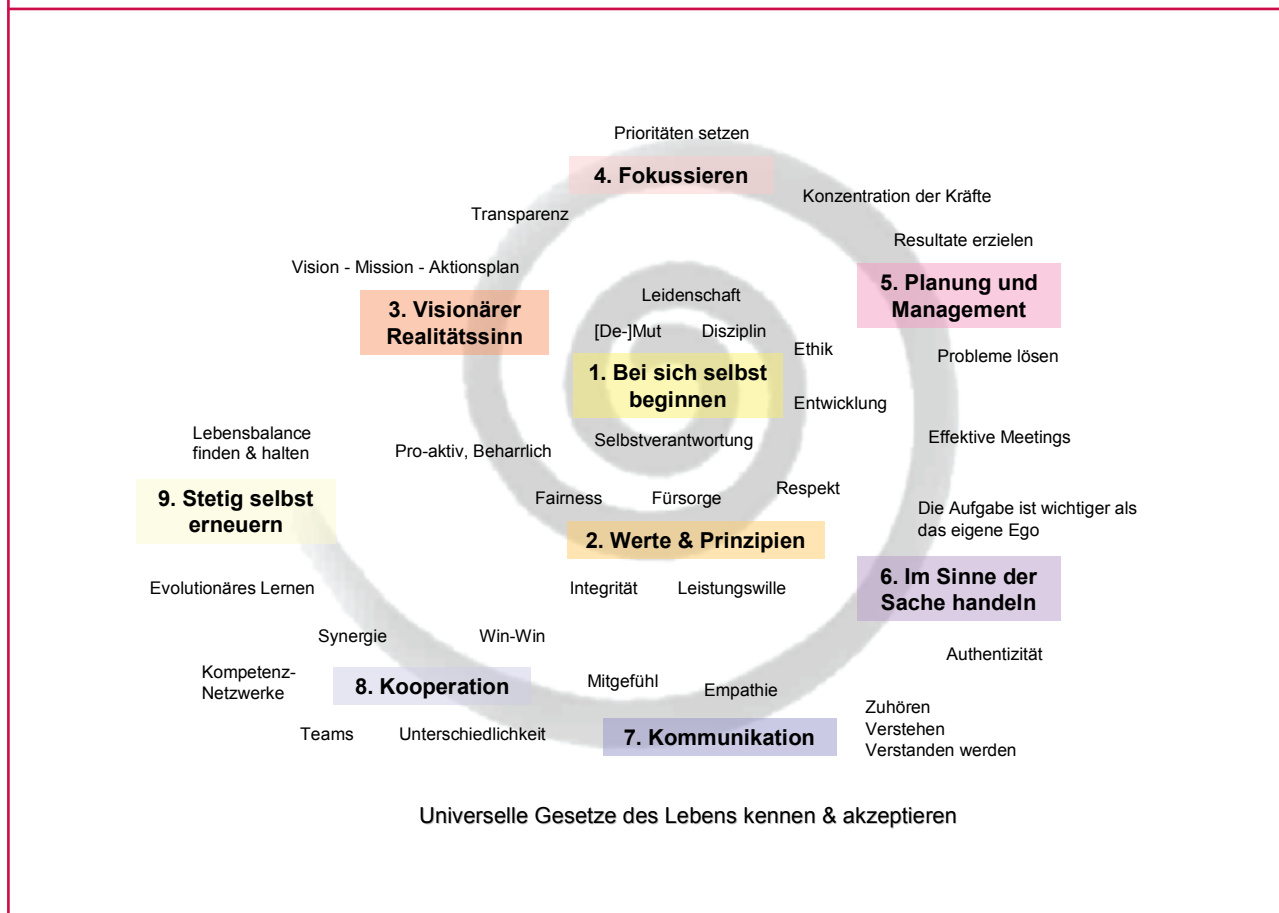
Reise aussieht. Dies erhöht den Druck. Die einen möchten schnell bessere Ergebnisse, die anderen rufen nach klarerer Führung.

Die einen erwarten mehr Einsatz und Engagement, die anderen möchten endlich mal wieder etwas mehr Zeit und Ruhe für sich haben. Unter Druck reduzieren wir unser Verhalten auf die noch gestern bewährten Muster. Wenn Dinge dann nicht mehr funktionieren, gehen wir in die Abwehr. Wir denken, der andere muss einen Fehler gemacht haben,

die Erwartungen des Chefs sind unerreichbar, die Globalisierung lässt uns keinen Raum mehr etc. Genau in diesem paradoxen Spannungsverhältnis ist erfolgreiches Leadership aufgefördert, Hilfestellung zu leisten, Orientierung zu geben und Klarheit zu ermöglichen.

Leader, die zukunfts-fokussiert denken, sind sich meines Erachtens dieser paradoxen Situation bewusst. Sie können es aushalten, dass von allen Seiten der Wunsch nach schnellen, eindimensionalen

ABB. 3: DER PHILOS[®]-PFAD: 9 STATIONEN ERFOLGREICHER FÜHRUNG



Lösungen groß ist und wissen gleichsam, dass in komplexen Systemen nur ganzheitlich bedachte Ansätze zum Erfolg führen. Echte Leader beginnen bei sich und sind um eine kontinuierliche Balance der vier Erfolgs-Dimensionen – Beruf & Karriere, Gesundheit & Fitness, Familie & Privatleben sowie Lebens-Sinn – bemüht:

Überprüfen Sie mit Hilfe der vier Schritte des Lebensrads Ihre aktuelle Leadership-Balance selbst (siehe Abbildung 2).

Aus meiner Sicht kommt es dabei auf die Ausgewogenheit an: Mittel- bis langfristig sollte meines Erachtens Ihr Lebensrad möglichst rund auf einem Mindestniveau größer 75% liegen. Wiederholen

Sie deshalb diese Selbstanalyse in regelmäßigen Abständen; am besten alle 9 bis 15 Monate. Seien Sie kritisch und ehrlich zu sich – ohne sich selbst „permanent niederzumachen“. Besprechen Sie Ihr Lebensrad mit einer Person Ihres Vertrauens. Lernen Sie aus diesen Gesprächen, worauf Sie ganz individuell achten müssen, um Ihr Erfolgsrad in Bewegung zu halten.

2. Das Leben in instabilen Zeiten ohne Erfolgsgarantie

Die Zeiten sind instabil geworden. Es gibt keine Erfolgsgarantie mehr. Sie mögen sich noch so sehr

in Ihrem Job anstrengen, die Familie und Kinder vernachlässigen, Ihre Gesundheit aufs Spiel setzen ... gegen Übernahmen, internationale Finanzspekulationen oder strategisches Outsourcing Ihres Bereichs können Sie nichts machen. Wenn Sie jetzt nur auf eine Karte gesetzt haben – also Ihr Selbstwertgefühl ausschließlich an Geld, Macht, Karriere koppeln – wird es brenzlig.

Zahlreiche Fälle zeigen uns, dass in diesen Momenten des „Versagens“ alles zusammenbricht, was sich der „Erfolgreiche“ bisher aufgebaut hat. Depressionen, Burnout, Alkoholmissbrauch, gescheiterte Ehen, Herzinfarkte sind die hinlänglich bekannten, exponentiell steigenden Konsequenzen dieser eindimensionalen Erfolgsdefinition.

Dahinter steckt immer ein etwas verrücktes Selbstbild: „Ich bin nur etwas wert, wenn ich etwas leiste. Andere sollen sehen, was ich kann. Die Firma braucht mich.“

Bitte bemühen Sie sich von diesem Denken schrittweise auf Abstand zu gehen und Erfolg als innere Größe zu begreifen. Sie geben ihr Bestes, bleiben Ihrer inneren Überzeugung treu und arbeiten konsequent an einem balancierten Leben.

3. Der 9-fache Pfad im Leadership Development

In Zeiten großer Unsicherheit und massiver paradigmatischer Veränderungen liegt meiner Erfahrung nach das Zentrum der Stabilität in Ihnen und in der Verbindung mit den Ihnen wichtigen Menschen.

Wenn es dann das Schicksal einmal nicht ganz so gut mit Ihnen meint, werden Sie vielleicht nicht „Hurra“ schreien, aber Sie dürften in der Lage sein, berufliche oder private Niederlagen wegzustecken und weiterzumachen – weil Sie eine innere Haltung entwickelt haben, mit Hilfe derer Sie den Dingen angemessene Relationen zuweisen.

Mir ist bewusst, dass ich die Messlatte hoch ansetze. In der heutigen Zeit ist es für Führungskräfte (und nicht nur für diese) bereits eine echte Leistung, den



Ich gehe davon aus, dass wir uns mitten in einem der massivsten Paradigmenwechsel seit der ersten industriellen Revolution befinden. Was gestern noch erfolgreich war, kann heute bereits völlig kontraproduktiv sein.

IM BRENNPUNKT

Job gut zu machen und dabei noch gesundheitlich fit zu bleiben. Dennoch dürfen wir keine Abstriche machen. Wem es auf Dauer nicht gelingt, ganzheitlich erfolgreich zu sein, der ist im ersten Quartal des 21. Jahrhunderts als Leader nur bedingt geeignet. Erfolgreiche Manager von morgen (und das Morgen hat bereits heute begonnen) müssen aus meiner Sicht in der Lage sein, diese ganzheitliche Sichtwei-

Wenn Sie jetzt nur auf eine Karte gesetzt haben – also Ihr Selbstwertgefühl ausschließlich an Geld, Macht, Karriere koppeln – wird es brenzlich.

se in Leadership umzusetzen, d.h. Einzelpersonen, Teams und Organisationen mit Hilfe eines gemeinsamen Prozesses zur Spitzenleistung zu bringen. Ziel dieses Leaderships ist es, Bedingungen zu schaffen, unter denen alle Beteiligten aus persönlicher Überzeugung dauerhaft zu ihrer bestmöglichen Leistung bereit sind, um das für den aktuellen Moment zentrale Ziel dieses Systems zu erreichen.

Führen und Loslassen müssen in ein virtuoses Miteinander kommen.

Diese verschiedenen Zugänge machten mir sehr deutlich, dass es nicht um den häufig gehörten Wunsch nach mehr Führung geht. Die Lösung der aktuellen Krise liegt nicht darin, bestehende Institutionen und Stellen zu mehr Steuerung aufzurufen. Mehr des Selben löst keine Probleme. Im Gegenteil – häufig sind diese dadurch erst entstanden. Es geht definitiv um ein neues Leadershipverständnis, dessen Kern darin liegt, einen ganzheitlichen Ansatz anzubieten, der Bewährtes erhält und gleichsam Mut zu wirklich Neuem hat.

Auf dieser Grundlage ist mein Vorschlag für ein ganzheitliches Leadershipmodell – der 9-fache Pfad (siehe Abbildung 3) – entstanden. Ich habe neun Themenbereiche gefunden, die aus meiner Sicht die Essenz erfolgreichen Leaderships ausmachen und sowohl für Einzelpersonen als auch für Teams und Organisationen Gültigkeit haben.

Hinter jedem Themenbereich steckt ein breites Set an Tools und Instrumenten, die sehr praktisch im Führungsalltag angewendet werden können.

Nicht zwingend muss der Pfad von Station 1 beginnend, Station für Station, abgearbeitet werden. Auch ist es nicht empfehlenswert, sich zu lange an einer Station aufzuhalten. Meist stellen die neun Stationen einen kontinuierlichen Prozess dar, der immer wieder von vorne durchlaufen wird. Mit jeder neuen Erkenntnisstufe wird die Einsicht klarer, was man noch alles lernen kann.

Der Pfad baut sich von innen nach außen auf, d.h., die Stationen 1 bis 5 befassen sich tendenziell mit der eigenen Person (dem eigenen Team, Bereich, Unternehmen), während die Stationen 6 bis 8 mehr die Interaktion mit dem anderen im Fokus haben.

Station 9 bildet den fließenden Übergang zur neuen Station 1 – 1² quasi; d.h. Sie setzen auf höherer Ebene eine Stufe substantieller wieder bei sich und Ihrem Führungsverhalten an.

In dieser Art bietet der 9-fache Pfad eine stetige Reflexionshilfe für Leader. Beim Durchlaufen der 9 Stationen können Sie mehrere Dutzend unterschiedlicher Führungs-Tools kennen lernen. Der wirkliche Erfolg echten Leadership Developments liegt meiner Erfahrung nach jedoch tiefer:

Es geht darum, dass sich jeder Einzelne auf seine ganz persönliche Reise begibt und an seiner Haltung arbeitet. Jeden Tag, am besten im Team, ein kleines Stück weiter kommen – das bedeutet aus meiner Sicht Leadership-Excellence im 21. Jahrhundert. ■

SERVICE

Homepage <http://www.philos-portal.de>

E-Mail andreas.philipp@philos-portal.de



FUNDIERT | PRAXISBEZOGEN
SERVICEORIENTIERT | SYSTEMISCH-KONSTRUKTIVISTISCH

Manager, Führungskräfte und Personalexperten müssen immer einen Schritt voraus sein, um erfolgreich zu bleiben. LO – die Zeitschrift für systemisches Management und Organisation – bietet Ihnen im 2-Monatstakt die topaktuelle, praxisbezogene Information über Zukunftsthemen aus erster Hand: Weltweit anerkannte Experten wie Peter Senge, Fritz Simon, Art Kleiner, Richard Axelrod, Humberto Maturana etc. aber auch Praktiker schreiben in der LO u.a. über Leadership, Wissensmanagement, Personalentwicklungswerkzeuge, Teamoptimierung und Change Management.

„Lernende Organisation“ erscheint 6 x jährlich als Printmedium. Informationen zum Bezug von einzelnen Artikeln und zur englischen Online-Ausgabe finden Sie auf unserer Homepage www.lo.isct.net!

LASSEN SIE SICH DIE TOP-THEMEN REGELMÄSSIG INS HAUS LIEFERN.

- Ja, ich möchte das **Jahresabo** der Zeitschrift ab sofort abonnieren.
Das Jahresabo kostet € 116,- (inkl. MwSt.)* und ist jederzeit schriftlich vier Wochen vor Erscheinen der nächsten Ausgabe kündbar.
- Ja, ich möchte das **Zweijahresabo** der Zeitschrift ab sofort abonnieren.
Das Zweijahresabo kostet € 179,- (inkl. MwSt.)* und ist jederzeit schriftlich vier Wochen vor Erscheinen der nächsten Ausgabe kündbar.
- Ja, ich nutze das sensationelle **Probe-Abo**:
Drei Ausgaben der LO um nur € 39,- (inkl. MwSt.).
- Ja, ich bestelle die aktuelle **Einzelausgabe**
oder die Ausgabe No. ____ der Zeitschrift um € 21,50 (inkl. MwSt.)*.

* Die angegebenen Kosten verstehen sich inkl. Zustellkosten innerhalb von Österreich. Für die Zustellung in andere EU-Länder sowie in die Schweiz verrechnen wir € 3,50 und für die Zulieferung in Länder außerhalb Europas € 5,25 pro Ausgabe.

Name: _____

Adresse: _____

Organisation: _____

Adresse der Organisation: _____

Position in der Organisation: _____

Telefon privat (fest/mobil): _____

Telefon Firma (fest/mobil): _____

Fax: _____ E-Mail: _____

Rechnung geht: an mich privat an das Unternehmen

Ja, ich zahle mit Kreditkarte: MasterCard Visa

Name: _____ Nummer: _____

gültig bis: _____ KPN (CVC2/CVV2): _____

Datum: _____ Unterschrift: _____

Leserservice GmbH | Zeitschrift LO Lernende Organisation
St. Leonharder Straße 10 | 5081 Anif | Österreich
Tel: +43 6246 882-5380 | Fax: +43 6246 882-5299 | lo@leserservice.at
lo@leserservice.at