

DIE 3 FELDER DER FÜHRUNG

Führungskräfte sind wie alle Menschen in ihren Haltungen, in ihren Handlungen und in ihren Emotionen sehr unterschiedlich. Sie bedienen sich jeweils unterschiedlicher Ressourcen, Kompetenzen, Fähigkeiten, Vorlieben, Prägungen, um ihr Ziel Führung zu erreichen. Führung als Disziplin könnte man als Raum der Führung bezeichnen, der durch unterschiedliche Türen betreten werden kann.

Reduzieren wir im ersten Schritt die Vielfalt und damit Komplexität und einigen wir uns auf 3 mögliche große Türen um dem Raum der Führung zu betreten und nennen wir sie

Management + Shaping + Leadership.

Nun betrachten wir diese Türen als so etwas wie Werte, als Ressourcen oder Quellen aus denen man sich bedienen kann. Vielleicht wird eine militärische Führungskraft sich eher aus einer Quelle bedienen die hierarchisch gespeist wird und ein Forscher und Entwickler aus einer Quelle die von Visionen und Zielbildern lebt und der Vorstand eines gemeinnützigen Vereins sich aus einer Quelle bedienen die von Beziehung und Miteinander lebt. Jeder dieser 3 Führungskräfte führt sein Thema mit einem anderen Schwerpunkt, mit einer anderen Priorität, mit anderen Mitteln.

Was für alle drei Führungskräfte von großer Bedeutung ist, ist das Maß richtige Maß aus den jeweilig möglichen Quellen zu schöpfen – nicht zu wenig und auch nicht zu viel. Ein Mangel an Leadership kann in einem Fall ebenso hinderlich sein wie zu viel des Guten in einem anderen. Starke Hierarchie kann in einer Phase als sehr wichtig erlebt werden, in einer anderen als sehr störend ebenso wie Beziehung und Kommunikation zu viel oder zu wenig sein kann. Es gilt also die Balance, das Richtige Maß zu finden zwischen allen dieser drei Quellen. Professionelle, oft erfahrene Führungskräfte von denen man sagt, dass sie eine Form der Weisheit entwickelt haben und bewusst, also wohl überlegt oder unbewusst, intuitiv am richtigen Rädchen dreht sich des richtigen Quells bedient sind auch in schwierigen Führungssituationen erfolgreicher. Sie merken, wenn eine Führungssituation aus der Balance gerät und können da gegensteuern – also wieder ein Gleichgewicht oder eine Führungsweisheit herstellen.

URSPRUNG DES MODELLS

Die Ursprünge dieses Modells, liegen in der Entwicklungsarbeit von Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer sowie von Elisabeth Ferrari vom Syst Institut in München, wo wir, die beiden Autoren viele

lehrreiche und interessante Ausbildungen genießen durften und wo es als GPA-Schema (Glaubenspolaritätenschema) maßgeblich die Ausbildungs- und Arbeitsinhalte des Instituts prägt.ⁱ

Ähnlich wie dort sind diese drei Quellen Management + Shaping + Leadership (im Original nach Syst Erkenntnis + Ordnung + Vertrauen) nicht hierarchisch geordnet. Es gibt keine wichtigere oder wirkungsvollere Dimension unter den dreien. Diese Triade ist von Führungssituation zu Führungssituation unterschiedlich zu betrachten und zu bewerten. Es sind je nach Situation unterschiedlichen Erkenntnisse, Handlungen oder Haltungen gefragt. In unterschiedlichem Maße aber auch in unterschiedlicher Form. Daher werden wir diese Quellen auch Felder nennen. Felder die groß sind, unterschiedlich aussehen und mit verschiedenen Früchten bewirtschaftet sind. Jedes Feld werden wir mit Begriffswolken erklären, die den 3 Quellen mit ein wenig Übung wie drei Kategorien zuzuordnen sind. Dadurch besteht für Sie in Ihrer Führungsarbeit hohe Klarheit einerseits was in der jeweiligen Situation fehlt oder übertrieben ist und welche Handlungen idealer weiser zu setzen wären. Es ergeben sich also in der Erklärung unterschiedliche Triaden, die letztendlich einer ganzheitlichen Grundlage unterliegen:

Hier erste Triaden und Begriffspaare die die 3 Felder bezeichnen: Strategie + Struktur + Kultur // Denken + Handeln + Fühlen // Kopf + Hand + Herz // Logik + Ethik + Ästhetik // kognitiv + physiologisch + emotional // Wahrheit + Recht + Frieden.ⁱⁱ

Um die Begriffe besser oder deutlicher zu verstehen ist es hilfreich die Begriffe mit weiteren Wortfeldern zu erklären.ⁱⁱⁱ

Wortfeld Management: Erkenntnis, Strategie, Klarheit, Wahrheit, Theorie, Unterscheidungsfähigkeit, Vision, Ziel, das Neue, Denken, Logik, Wissen, Einsicht, ...

Management unterstützt Analysen und Entwicklungen. Eine Entwicklung, das Verfolgen eines Ziels einer Vision. Kennzahlen die man analysiert. Immer mit den jeweiligen Unterschieden im Fokus wie zum Beispiel dem Unterschied des Soll und des Ist. Jahresberichte vergleichen den Unternehmenserfolg im Vorjahr mit dem jetzt. Ein Budgetplan zeigt Umsätze, Kosten oder Gewinne als Unterschied zwischen Einnahmen und Ausgaben in den unterschiedlichen Zeitpunkten. Ein Projektplan zeigt deutlich wann was zu tun ist und wie sich die Phasen unterscheiden. Man spricht also von Management sehr oft, wenn man eine Landkarte (Budgetplan, Strategiepapier, ...) und die tatsächliche Landschaft (wirklicher Ablauf,

ⁱ Quellenangaben Literatur Matthias und andere

ⁱⁱ Ferrari, Führung im Raum der Werte Seite 34-36

ⁱⁱⁱ Ferrari, Führung im Raum der Werte Seite 38

Realität, ...) vergleicht und damit oder dadurch entsprechende Handlungen oder Entscheidungen ableitet oder Haltungen wie Zuversicht oder Skepsis entwickelt. Das heißt also, nur durch ein richtiges Maß an Unterschiedswahrnehmungen und deren Bewertung können Führungskräfte hochwertige Ableitungen und letztendlich Entscheidungen treffen. Im Feld des Managements führen also Erkenntnis oder das Wissen über und Bewerten von Unterschieden zur Entscheidung und damit erst zur Handlung oder eigenen Haltung bzw. Emotion.

Wortfeld Formgebung: Ordnung, Struktur, Regeln, Pflicht, Ausgleich, Erfahrung, Verantwortung, Handlung, Tatkraft, Tun, Praxis, Fundament, Boden, Körper, das Gute, die Abgrenzung, ...

Formgebung wird unterstützt durch Verantwortung und Handlung. Die Dinge kommen durch sie in die Welt, werden sichtbar gemacht. Es erfolgt Trennung von Überflüssigem, Verbindung von Zusammengehörendem. Um etwas in der Führung eine Form zu geben, werden Rahmen und Vereinbarungen gebildet, Gesetze beschlossen, Strukturen für schnelles und richtiges Handeln geschaffen um darauf vertrauen zu können, dass es geschieht und man sich selber sowie andere im System dieser Regeln und Strukturen sich auch dran halten können.

Man kann Landkarten entsprechend der tatsächlichen Landschaft nachzeichnen oder die Landschaft nach einer entworfenen Landkarte formen. Führungskräfte, die ein Budget beschließen, einen Plan entwickeln (lassen), eine Vision aussprechen, zeichnen eine neue Landkarte. Diese Landkarte verteilen sie im Unternehmen und sprechen darüber. Halten Reden auf Führungskräftekonferenzen, schicken Mails oder Tweeds aus etc. Ändern Strukturen, besetzen Positionen neu, kürzen oder vergrößern Budgets und vieles mehr. Setzen also Handlungen damit die Landschaft nachher so wie die zuvor gezeichnete Landkarte aussieht, sich so anfühlt und letztendlich in der Regel einen gewünschten wirtschaftlichen oder anderen nützlichen Unterschied zu vorher aufweist.

Wortfeld Leadership: Vertrauen, Emotion, Miteinander, Gefühle, Wertschätzung, Kommunikation, das Miteinander, Hoffnung, Sehnsucht, Verbindung, Herz, Harmonie, Gemeinschaft, ...

Mit Leadership lassen sich Menschen sich verbinden. Führung braucht so etwas wie Gefolgschaft ohne Zwang, braucht eine „Hinzu-Bewegung“ der Geführten und der Führungskräfte. Dies entsteht durch Kommunikation, wenn Menschen einen Sinn in ihrem Handeln erkennen können oder durch Beziehungen und Freude daran. Je schöner die Landkarte gestaltet ist, umso lieber geht man auf die tatsächliche Reise in die reale Landschaft. Wenn schon die Landkarte Unheil und Risiko oder Verwirrung verspricht, wie soll man dann gerne losziehen. Manchmal ist die Qualität bzw. Schönheit der Landkarte der Hemmschuh der Hoffnung, manchmal das Auge des Betrachters, dann ist vielleicht der Sinn nach Schönheit verstellt und es kann von der Landkarte nicht gesehen oder interpretiert werden wie die

Zukunft aussehen kann. Leadership kann helfen diesen (wieder) zu entdecken und eine innere Kraft auslösen.

KONKRETER

Waren Sie schon mal in folgender Situation: Nächste Woche müssen Sie eine große Präsentation vor Ihren MitarbeiterInnen halten. Von dieser Jahrespräsentation hängt sehr viel ab. Der Erfolg des nächsten Jahres wird maßgeblich davon beeinflusst, wie erfolgreich diese Veranstaltung abläuft. Wenn ihnen das bekannt vorkommt, dann spannen Sie doch ein virtuelles Dreieck auf mit den 3 Ecken oder Polen Management + Shaping + Leadership und stellen Sie sich folgende Fragen:

Managementfragen: Welche Ziele kommuniziere ich? Welche nicht? Welchen Punkten gebe ich die größte Bedeutung? Welche Bilder werden gezeigt? Wie klar sind die Themen bereits jetzt?

Shapingfragen: Wer ist eingeladen? Wer wurde evtl. vergessen? Wann und wo machen wir die Veranstaltung? Wer spricht zuerst, wer danach? Welche Form der Diskussion wird es geben?

Leadershipfragen: Wie stimme ich mich selber mental darauf ein? Welche Unterstützung hole ich mir im Vorfeld? Wie glaubhaft sind meine Aussagen? Welche Erfolge und Misserfolge aus der Vergangenheit werden erwähnt? Wie schaffe ich Beziehung mit meinen Mitarbeitern und untereinander?

Was ist also unserer Meinung nach das Ziel des Denkens in diesen drei Feldern. Nun, wir sind überzeugt davon, dass es in einem ganzheitlichen Führungsbild eine Balance benötigt zwischen diesen Polen. Eine Balance die wir mit dem Begriff Führungsweisheit bezeichnen. Es sollten also in jedem Thema diese drei Felder ausbalanciert sein. Nicht zu wenig aber auch nicht zu viel. Wobei es nicht bedeutet, dass in jeder Führungssituation jeder Pol exakt gleich verteilt vorkommen muss. So wie es keine Hierarchie gibt, gibt es auch kein Richtig oder Falsch in der Verteilung der Ressourcen. Man kann nicht automatisch davon ausgehen jedes Problem zu lösen in dem ich einfach eine Stunde Strategiearbeit, eine Stunde Strukturarbeit und eine Stunde Vertrauensarbeit mache.

Es ist im Gegenteil wichtig, jeden Pol für sich noch einmal wie ein Fraktal auszubalancieren. Wobei eben eine Übertreibung die Führungsweisheit ebenso stört wie ein Mangel. Oder anders gesagt, jede Übertreibung kann man auch als Mangel verstehen. Übertreibungen in den Feldern wären:

Übertreibung im Feld Management: Übergenaugigkeit, kalter Verstand ohne Gefühle, Vermutungen statt Wissen, starres Festhalten an Zielen auch wenn diese sicher nicht mehr erreicht werden können oder obsolet geworden sind.

Übertreibung im Feld Formgebung: Zwanghaftes Regelfolgen ohne die sinnvollen Ausnahmen zu sehen, alles strukturieren wollen und allem Hierarchie geben, für jeden Prozess eine geschriebene Beschreibung.

Übertreibung im Feld Leadership: Blindes Vertrauen in MitarbeiterInnen oder Chef, Gier nach Anerkennung oder Wertschätzung, Überbordendes Selbstvertrauen und permanente Sinnsuche in jeder Tätigkeit.

Sie sehen schon, jedes Feld ist eine Ressource, wenn sie als Kompetenz verstanden und im richtigen Maße, im Englischen appropriate, gelebt wird, kann aber als Mangel erscheinen, wenn auf sie vergessen wird oder sie übertrieben wird.

Derartige Mängel äußern sich sehr konkret im Führungsalltag. Nicht immer sichtbar für die Führungskraft aber spürbar in den Ergebnissen. Fehlende Sinnhaftigkeit und Motivation führen zu Verlusten. Ein Mangel an Regeln erschweren die Prozessgenauigkeit und Qualitätssicherung. Fehlende Visionen verhindern dem Ziel nach ausgerichtete Teams. Zu viele Ziele erschweren die Priorisierung und Kategorisierung. Viele Regeln nehmen Zeit und Ressourcen in Anspruch diese aufzustellen und zu Exekutieren. Übermotivation führt ins Burnout und zur Überproduktion.