

BASIC MANAGEMENT SKILLS

Leadership - Management

CO3 | Corporate
Coaching & Consulting
Susann Bongers, Dr. Rolf Specht
Schützengass 10
8805 Richterswil

Fixnet +41 44 687 16 53
Mobile +41 79 421 14 10

Quellen

Zapke-Schauer, Gerhard (Wiesbaden 2003), The art of leadership: Reflektionen und Inspirationen für wirkungsvolle Führung.

Simon, Walter (Offenbach 2006), Gabals grosser Methodenkoffer: Führung und Zusammenarbeit.

Peter M. Senge (Stuttgart 2008), Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation.

1 Einleitung: Leadership und Management

Grundverständnis: Es handelt sich nicht um Gegensätze, sondern idealtypische Gegenüberstellungen. Je nach Situation kann und soll die eine oder andere Richtung beschriftet oder kombiniert werden.

Grundbegriffe

Management ... / Manager...	Leadership... / Leader...
...führen durch Anweisung.	...wissen, was sie wollen, kommunizieren erfolgreich, befähigen andere und können, wenn nötig, auch einen anderen Weg einschlagen.
	...führen durch Überzeugung, Motivation und Machtübertragung. ...erreichen die Zustimmung zu einer herausfordernden Vision
	...entwickeln die Performance von Gruppen und erzeugen Commitments innerhalb der Gruppe.
...ist vorgangsorientierte Führung (zielorientierte Steuerung des technischen und organisatorischen Ablaufs).ist transformierende Führung (wenn Führer und Geführte einander zu höherer Motivation und Ethik verhelfen) ...baut auf dem Sinnstreben auf und formuliert ein sinnstiftendes Organisationsziel.
... arbeiten mit Zahlen und Fakten.	... arbeiten mit Menschen und Gefühlen.
... erreichen vereinbarte Ziele.	... erreichen ganzheitliche Veränderungen, bereiten das Kommende vor.
... denken analytisch und linear, Soll-Ist-Abgleich.	

Basic Management Skills (BMS)
Management und Leadership

	Leader sollen: <ul style="list-style-type: none">• Vorbild sein• Visionär sein• Den Unternehmenswert steigern
	... nutzen Macht, ohne sie zu missbrauchen.
... kontrollieren Ausführung und Ergebnis.	... delegieren, ohne in die Ausführung einzugreifen.
	... stehen zu ihren eigenen Fehlern und schieben die Verantwortung nicht an Mitarbeiter ab.
...ist Arbeit im System.	...ist Arbeit am System.
...ist Arbeit innerhalb eines Paradigmas.	...ist Schaffen eines neuen Paradigmas.
...haben die Einstellung des Machens	...haben die Einstellung des Dienens
...sehen den Menschen als Hilfe.	...haben Ehrfurcht vor dem Menschen.
...optimieren Bestehendes.	...antizipieren die Veränderung und führen sie herbei.
...Zeithorizont von einem Jahr.	...Zeithorizont weiter als ein Jahr.
<i>Erfolgreiche Leader lassen für sich managen, dürfen jedoch nicht auf Management verzichten.</i>	

2 Will ich führen?

Was alles anders wird

Als Führungskraft (ob auf der mittleren oder oberen Managementebene) ändert sich vieles grundsätzlich. Dessen muss man sich bewusst sein und bei im Entscheidungsprozess die Bereitschaft dazu klären.

- **Visibility**
- **Public duties**
- **Separation**
- **Caretaking**
- **Stamina, Ausdauer**
- **Less supportive feedback**

Sie werden kritisch beobachtet!

Reden halten an Orten und Anlässen, wo Sie nie hingehen würden.

Sie gehören nicht mehr zu der Gruppe, die Sie leiten.

Sie sorgen sich um die Mitarbeiter, nicht umgekehrt.

Sie brauchen viel emotionale und physische Kraft.

Es treten ‚Flüsterer‘ auf, die nur die halbe Wahrheit sagen und Irrtümer in Sie einpflanzen.

3 Entwickeln von personal mastery (Peter M. Senge)

Lernen als schöpferischer Prozess

Lernen heisst, beständig die Fähigkeit erweitern, die wirklich angestrebten Ziele zu erreichen.

Leben um zu lernen

Personal Mastery als lebenslanger Prozess, der nie abgeschlossen ist.

Selbstvertrauen

Gerade Menschen mit einer hoch ausgeprägten personal mastery sind sich ihrer Unwissenheit und Schwächen bewusst, verfügen aber trotzdem über ein starkes Selbstvertrauen. Das Selbstvertrauen befähigt sie, Herausforderungen anzunehmen, für die sie nicht immer zu 100 % gerüstet sind (Paretoprinzip, Mut zur Lücke).

Grundlegende Merkmale von personal mastery

- besondere Entschlossenheit
- Vision als Berufung und nicht nur gute Idee
- Realität ist Verbündeter und nicht Feind.
- Veränderungskräfte werden genutzt und nicht bekämpft.
- Sind wissbegierig und sind bemüht, den Dingen auf den Grund zu gehen.
- Sie fühlen sich anderen Mensch und dem Leben verbunden.

- Sie kommen niemals an.

4 Visionen und Realität: Die kreative Spannung halten

Die Lücke zwischen Vision und Realität

Die Realität ist von Druck, Krisen und Grenzen geprägt. Diese Lücke zur angestrebten Vision kann sie als unrealistisch erscheinen lassen und entmutigen. Aber an diesem Ort wird aber auch eine Energie generiert, gäbe es ihn nicht, wäre es überflüssig, etwas zu tun. Führungskräfte müssen ihre Mitarbeiter befähigen, die Realität zu sehen wie ein Künstler – als Medium der schöpferischen Gestaltung statt als Quelle von Beschränkungen.

Gefühl von Macht- und Wertlosigkeit

Diese Gefühle können dazu führen, dass die kreative Spannung nicht ausgehalten wird und der Prozess sich in Richtung Visionsrealisierung bewegt, sondern in Mutlosigkeit endet, einem Sich-Den-Umständen-Ergeben endet.