

New Leadership

New Work verlangt nach neuem Führungsmodell



XLNC[®] LEADERSHIP
DIAGNOSTIC

Editorial

„Arbeitswelt in rasantem Umbruch.“
„Veränderungsdynamik in Organisationen steigt und steigt.“
„Zunehmende Komplexität lässt Führung zu einer noch
größeren Herausforderung werden.“

Was sich nach effekthascherischen Schlagzeilen anhört, ist in den meisten Unternehmen Realität.

Der nachstehende Artikel verdeutlicht die drängende Notwendigkeit eines neuen Führungsverständnisses und stellt ein für das 21. Jahrhundert tragfähiges Führungsmodell vor. Welche Rolle kommt den Führungskräften künftig zu? Wie gehen Führungskräfte mit den sich verändernden Ansprüchen der nachwachsenden Mitarbeiter-Generationen in einem enger werdenden Arbeitsmarkt um? Was müssen sie tun, um das Schiff in den unruhigen Wassern des „New Work“-Zeitalters manövrierfähig zu halten?

Die Antwort: Ein nachweislich entscheidender Faktor für den Erfolg einer Organisation ist ein gutes Systemklima. Dafür haben Führungskräfte heute zu sorgen. Das können sie nur, wenn sie Führung den Stellenwert einräumen der ihr gebührt und sie selbst bereit sind, ihr Repertoire an Führungsstilen zu hinterfragen und zeitgemäß anzupassen und zu erweitern.

Ohne „New Leadership“ wird ein vielbeschworenes „New Work“ nicht wirklich stattfinden!

Wir wünschen Ihnen viel Spaß und eine hoffentlich erkenntnisreiche Lektüre!



personal- und organisationsentwicklung

„New Work“ verlangt nach „New Leadership“

NEUES FÜHRUNGSMODELL. Was ist heute gute Führung? Was machen effektive Führungskräfte im „New-Work“-Zeitalter anders? Welche Art von Führung erzeugt Followership? Sicher ist: Führungskräfte werden künftig proaktiv für ein gutes Arbeitsklima sorgen müssen. Dazu sollten sie sechs (!) verschiedene Führungsstile situationsangemessen einsetzen können.

Dem US-Amerikaner Frederick Winslow Taylor (1856–1915), der die Prozesssteuerung von Arbeitsabläufen beschrieb, verdanken wir das „Scientific Management“. Damals wurde die Frage nach der richtigen Menschenführung im Unternehmen zum ersten Mal systematisch untersucht. Die Antwort bestand in einem sehr einfachen – aus dem Militärischen abgeleiteten – Führungsmodell. Der hierarchisch Höhergestellte gibt den Nachgeordneten klare Anweisungen bezüglich der einzelnen Arbeitsschritte: was zu tun ist und wie. Am Ende wurde daraus die funktional durchstrukturierte hierarchische Pyramide. Diese Organisationsform war quasi das Rückgrat der Industrialisierung. Sie führte zu einer bis dato nie gekannten Produktivität und trug zu einem enormen Wirtschaftsaufschwung bei.

Diesen Anfängen folgte im Jahr 1954 das Führungsmodell von Peter Drucker „Management by Objectives“ (MbO), das jedoch erst in den 1960er- und 1970er-Jahren und vor allem in größeren Unternehmen populär wurde. Die Unternehmensziele wurden in einem Zielvereinbarungsprozess stufenweise auf jede Hierarchieebene heruntergebrochen. Dieses Modell erfuhr verschiedene Ausweitungen und Differenzierungen – unter anderem im „Managerial Grid“ von Robert R. Blake und Jane Mouton sowie von Paul Hersey und Kenneth Blanchard in den 1970er- und 1980er-Jahren mit der

„situativen Führung“, einem heute noch gebräuchlichen Begriff. Für eine sich nur allmählich verändernde Welt erwiesen sich diese Führungsmodelle bis weit in die 1980er-Jahre als probat, um die Ressource Mensch in der Organisation effizient und kostengünstig für einen maximalen Output einzusetzen.

Blick nach vorn: VUCA und Ambidextrie

In einer komplexeren, hoch technologisierten und global vernetzten Welt, wie wir sie seit den 1990er-Jahren kennen, sind Ziele „fuzzy“ – also unscharf und unklar. Die VUCA-Welt (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität) ist über uns hereingebrochen und zu einem schon fast wieder überholten Code-Wort geworden. Es steht für eine Reise in unbekannte Welten, eine ständige Suche nach Orientierungspunkten in einem nicht kartographierten Gebiet.

Wenn Business bis dahin „Exploitation for Shareholder Value“ war, so geht die Entwicklung zukünftig auch in Richtung „Exploration“. Wirtschaftlichen Erfolg kann weder die eine noch die andere Ausrichtung garantieren. Im Ergebnis führen diese Überlegungen zur „Ambidextrie“ (Beidhändigkeit). Gemeint ist: Unternehmen müssen zwei im Prinzip gegensätzlichen Anforderungen gleichermaßen gerecht werden: Einerseits das Bestands-

geschäft optimieren, andererseits für Innovation sorgen.

Die Ansprüche, die an die Mitwirkenden in dieser Situation gestellt werden, sind allenthalben bekannt: Einerseits sollen sie nach Kennzahlen steuern und Step-by-Step-Improvement managen. Andererseits sollen sie kreativ und innovativ sein, eigenverantwortlich handeln, Risiken einschätzen und bewerten, über den Tellerrand hinausschauen und mit den anderen Explorern in wechselnden Teams kollaborieren (was nicht ganz voraussetzungslos möglich ist!). Soll es jedoch zu einer output-orientierten Ausrichtung kommen (denn nur diese sichert am Ende Zukunft und Überleben am Markt), dann braucht es Zielvorgaben, das heißt Ergeb-

Quelle: istock.com/Deagreez





nisorientierung und damit Führung. Hier beißt sich die Katze in den Schwanz: Wie soll eine zielorientierte Führung aussehen beziehungsweise funktionieren, wenn die Ziele volatieren, sich in einer permanenten, unkalkulierbaren Bewegung befinden? Welche Anforderungen muss ich als Führungskraft dann an meine Direct Reports stellen? Und welche Erwartungen haben diese an ihre Führungskräfte? Ambidextrie illustriert zwar die Anforderungen – ist aber kein Führungsmodell!

Wo ist das Führungsmodell für das 21. Jahrhundert?

Was fehlt, ist ein belastbares Führungsmodell, das in der Lage ist, Führungskräfte

ten Handlungsoptionen anzubieten, die in ihrer Analyse wissenschaftlich fundiert und in ihren Ergebnissen überprüfbar sind. Schauen wir uns diese Herausforderungen genauer an:

1. Veränderungsdynamik und Komplexität.

Die in den Märkten ohnehin herrschende Dynamik und die von den Unternehmen geforderte Anpassungs- beziehungsweise Veränderungsgeschwindigkeit hat in den letzten Jahren enorm zugenommen. Gleichzeitig ist die Komplexität der zu bewältigenden Fragestellungen stark angestiegen und mit ihr eine Vielzahl von Antworten möglich geworden. Beide Tendenzen – so steht zu vermuten – müssen

ten eigentlich mit den heute viel besser ausgebildeten Mitarbeitern und mit einer hochleistungsfähigen IT zu bewältigen sein. Über beides verfügen wir. Trotzdem sind weder Veränderungsdynamik noch Komplexität besser beherrschbar geworden. Dynamisierte Organisationsformen wie die Matrix- oder die Projektorganisation haben nicht zu befriedigenden Ergebnissen geführt. Im Gegenteil, sie haben das Handling eher verlangsamt. Flachere Hierarchien, Projekt- und Teamstrukturen, neue Arbeitsmodelle, Open Workspaces statt der üblichen Büros sind nicht Teil eines Plans, sondern (hilflose?) Reaktionen auf die Realität. Es bleibt bei der mantraartigen Beschwörung eines „Agile Managements“. →

personal- und organisationsentwicklung

→ 2. Generation Y und die folgenden

Generationen mit neuem Anspruch.

Die zweite Herausforderung hat mit dem veränderten Gebaren der „New-Generation-in-Charge“ zu tun. Die weltweit zahlreich verfügbaren, hoch qualifizierten Kopfarbeiter haben neue und andere Ansprüche (zum Beispiel an Flexibilität) und einen ganz anderen (oft international geprägten) Horizont. Sie sind über die sozialen Netzwerke mit ihresgleichen verbunden und tauschen sich blitzschnell aus. Sie sind schwerer zufriedenzustellen und in ihren Orientierungen sprunghafter und vielfältiger geworden. Sie funktionieren nicht mehr nach den bekannten Mustern, sie streben nicht mehr ausschließlich nach Geld und Karriere. Sie definieren sich nach eigenen Wertvorstellungen (Generation Y und Millenials) und sehen sich immer weniger als Erfüllungsgehilfen (und sei der Zweck noch so edel). Die Besseren unter ihnen streben danach, Dinge mitgestalten zu können und in dem, was sie tun, Sinn zu erkennen oder zu finden, sich selbst zu verwirklichen.

Was sind die Kriterien, nach denen die Top-Performer heute ihr berufliches Umfeld auswählen? An erster Stelle rangiert nach wie vor das Job- oder Aufgabenprofil, das Bewerber mit ihrer persönlichen Interessenlage sehr genau abgleichen („Reizt mich der Job? Ist die Aufgabe für mich attraktiv?“). Stimmt beides überein, ist das der Einstieg, dem jedoch weitere „Zusagen“ oder „Versprechen“ folgen müssen.

An zweiter Stelle folgt bereits die Führungs- und Unternehmenskultur („Passt das, wie die zu mir sind, zu dem, wie ich bin?“ – „Behandeln die mich so, wie ich behandelt werden möchte?“). Zusätzlich durchaus populäre Kriterien wie flexible Arbeitsmodelle, ein attraktiver Standort, Internationalität und Ähnliches folgen erst weiter hinten auf der Wunschliste. Während sich im Profilabgleich entscheidet, ob ein Bewerber überhaupt in das Unternehmen eintritt, bestimmt in der Regel die Führungskultur, ob der Eingetretene bleibt. People join companies – and leave bosses!

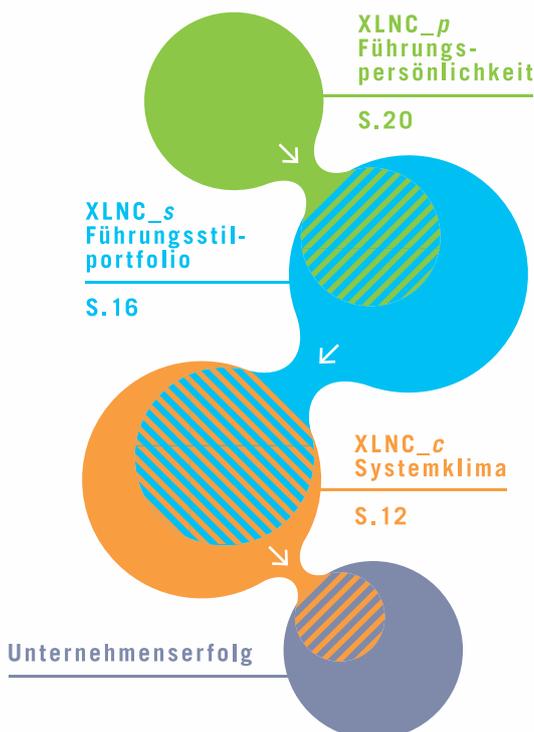
Der Arbeitsmarkt spielt zur Zeit den Bewerbern in die Hände. Immer mehr Unternehmen haben die tief greifenden Veränderungen erkannt und tun (fast) alles, um im „War for Talents“ die Nase vorn zu haben. Topbewerber können sich in diesem nahezu leergefegten Arbeitsmarkt forderndes und „arrogantes“ Auftreten leisten. Zahlreiche Rankings (wie „Great Place to Work“) sorgen für eine hohe allgemeine Transparenz.

Führung als einer der entscheidenden Wettbewerbsfaktoren

Es wird vor diesem Hintergrund immer schwerer, talentierte und leistungsbereite Kandidaten nicht nur zu finden und zu engagieren, sondern auch, sie dauerhaft zu halten! Führungs- und Unternehmenskultur werden zukünftig die kritischen Erfolgsfaktoren sein. Das muss sich erkennbar in einer veränderten Führungspraxis niederschlagen: Führen nach Kompetenz und Wertschöpfung statt nach hierarchischer Zuordnung, höchste Anforderun-

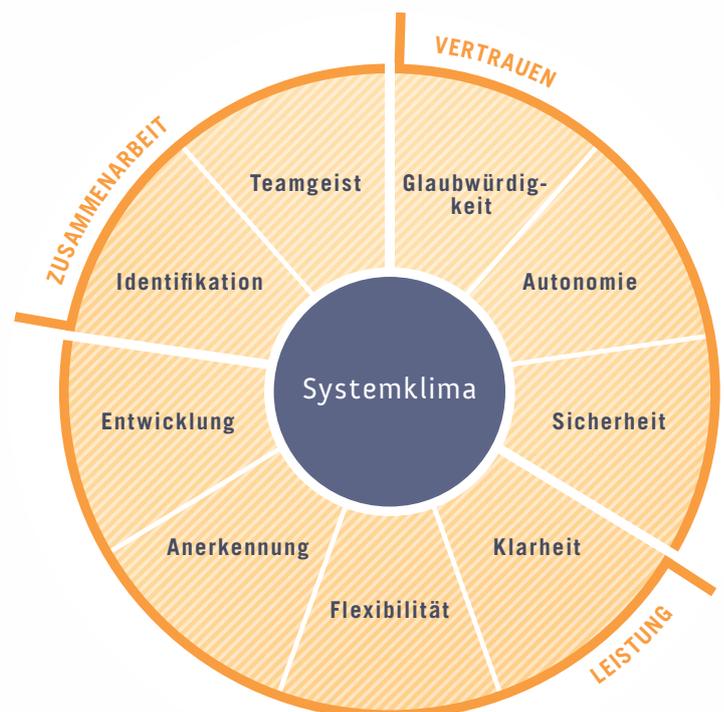
Relevanz von Führung

Abbildung 1. Welche Faktoren letztlich den Unternehmenserfolg beeinflussen.



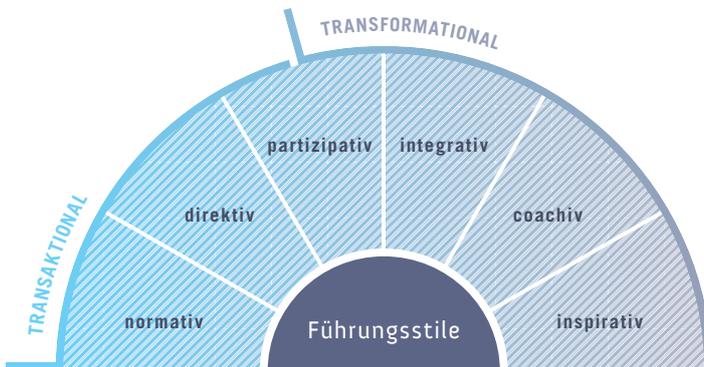
Was zum Systemklima beiträgt

Abbildung 2. Welche Faktoren (aufgeteilt in drei Dimensionen) das Systemklima beeinflussen.



Kontinuum der Führungsstile

Abbildung 3. Jede Führungskraft sollte situativ auf sechs unterschiedliche Führungsstile zurückgreifen können.



gen an Selbstorganisation und Selbststeuerung, maximal flexible und liquide Strukturen, um change-robust zu werden. „New Work“ verlangt nach „New Leadership“. Und das in allen Unternehmen. Führung wird nicht mehr, wie bisher vielfach, als „notwendiges Übel“ verstanden werden können, mit dem man sich als Unternehmen und als karriereorientierter Manager leider befassen muss. Führung wird auch in der Ausbildung an den Hochschulen nicht mehr nach Strategie, Bilanzierung, Marketing und Sales am Ende der Rangreihe im Ausbildungskanon stehen und im Rahmen von „Personal“ abgehandelt werden können. Führung wird der zentrale Hebel der Unternehmensentwicklung werden: Leadership matters!

Ein Führungsmodell für das 21. Jahrhundert muss Führung von der Unternehmenserfolgsseite her denken und angehen. Unternehmenserfolg ist das Ergebnis der von den verschiedenen Bereichen im Unternehmen erbrachten akkumulierten Leistungen. Aktuelle wissenschaftliche Untersuchungen zeigen, dass der Unternehmenserfolg ohne Zweifel mit dem Systemklima zusammenhängt (siehe Abbildung 1). Ein Systemklima, in dem Vertrauen herrscht, in dem Zusammenarbeit gefördert wird und in dem sich die Mitarbeiter persönlich weiterentwickeln können, wirkt sich positiv auf die Produktivität und entsprechend messbar auf den Unternehmenserfolg aus. Das Systemklima wird von den Führungskräften geprägt und umfasst zum Beispiel die Rahmenbedingungen, die gefühlte Arbeitsatmosphäre und den untereinander gepflegten Umgangs- und Beziehungs-

stil. Neun verschiedene Klimadimensionen lassen sich drei übergeordneten Klimafaktoren zuordnen (siehe Abbildung 2), auf Teamebene messen und zu einem Gesamtsystemklima verdichten. Die Summe aller Leistungen der kleineren systemischen Einheiten, also die Gesamtunternehmensleistung, korreliert positiv mit dem auf Unternehmensebene herrschenden Systemklima. Das führt zu einer ebenso einfachen wie einleuchtenden Gleichung: Je besser der gemessene Wert für das Systemklima, desto höher die gleichfalls messbare Unternehmensleistung. Natürlich spielen auch Umfeldbedingungen (siehe Abbildung 1) mit hinein und können die erbrachte Leistung verstärken oder schwächen (gegebenenfalls auch deutlich). An der Korrelation ändert das nichts!

Führungsaufgabe: Systemklima gestalten

Das Systemklima nicht nur zu beeinflussen, sondern aktiv zu gestalten, liegt im unmittelbaren und direkten Einflussbereich des Unternehmens. Diese Tatsache ist auch vielen Führungskräften geläufig. Trotzdem gehört die Gestaltung des Systemklimas – ähnlich wie Mitarbeitergespräche – aus bekannten und nachvollziehbaren Gründen bislang nicht zu ihrem bevorzugten Betätigungsfeld. Hier rächt sich, dass in den meisten Unternehmen noch immer derjenige zur Führungskraft gemacht wird, der sich in seiner Abteilung als der fachlich Beste erwiesen hat. Er setzt die Übernahme einer Führungsposition mit einem Karriereschritt und einer Gehaltsverbesserung gleich –

statt mit der Übernahme von Verantwortung für Menschen.

Die Gestaltung des Systemklimas proaktiv zu übernehmen, setzt voraus, dass Führungskräfte über ein individuelles Führungsstil-Portfolio (siehe Abbildung 3) verfügen, das sie situationsangemessen einsetzen können. Bei diesem Portfolio handelt es sich genau genommen um ein Kontinuum. Es reicht von den aufgabenorientierten, transaktionalen Führungsstilen, die durch den Austausch von Leistung und Gegenleistung charakterisiert sind, bis hin zu den entwicklungsorientierten, transformationalen Führungsstilen, die Vielfalt integrieren, persönliches Wachstum fördern, inspirieren – und damit Followership erzeugen. Das ist für alle Firmen, die sich „New Work“ auf die Fahnen geschrieben haben, von größter Bedeutung. Erst die aktive Verfügbarkeit einer zeitgemäß erweiterten Bandbreite an Führungsstilen versetzt Führungskräfte in die Lage, sich als Gestalter des Systemklimas zu betätigen. Das gilt sowohl für Organisationen, die eher traditionell strukturiert sind, wie auch für Unternehmen mit agilen Strukturen. Wie dies in der Praxis umgesetzt werden kann, wird an folgenden realen Beispielen für Interventionen auf drei systemischen Ebenen skizziert:

1. Intervention auf Unternehmensebene (Cultural Transformation)

Ein mittelständischer, global agierender Hidden Champion hatte in den letzten Jahren eine erstaunliche Erfolgsgeschichte zu vermelden. Mit dem geradezu explosiven Wachstum waren jedoch die damit oft einhergehenden Wachstumschmerzen verbunden. Sie manifestierten sich vor allem im Bereich Führung. Die Führungskräfte fokussierten sich – dem weiteren Wachstum verpflichtet – vor allem auf das operative Business. Für die gezielte Führungsarbeit mit einer schnell wachsenden Mannschaft blieb deutlich zu wenig Zeit. Dies führte trotz einer vielversprechenden Geschäftsentwicklung zu schlechter Stimmung in der Mannschaft und zu einer mit Blick auf den Arbeitsmarkt geradezu selbstzerstörerischen Fluktuation.

Um die Führungskräfte für die notwendige Fokusverschiebung auf Leadership →

personal- und organisationsentwicklung



Anker. Sechs Führungsstil-Karten (hier: inspirativer Stil) unterstützen mit Tipps auf der Rückseite beim Einüben im Alltag.

→ zu sensibilisieren und ihnen die Relevanz von Führung als kritischem Erfolgsfaktor bewusst zu machen, wurde zunächst der Status quo diagnostiziert (siehe Kasten „Führungsdiagnostik“). Welche Stile kommen zum Einsatz? (siehe dazu Abbildung 3). Gibt es ein typisches Führungsverhalten? Mit welcher klimatischen Wirkung (das heißt wie leistungsmotivierend, vertrauensbildend, Zusammenhalt

fördernd) wird geführt (siehe dazu Abbildung 2)? Nach einem eineinhalbjährigen, intensiven Transformationsprozess – getragen von vielen gezielten Entwicklungsmaßnahmen mit den Führungskräften – wurde der Entwicklungsstand erneut gemessen. Im Ergebnis ließ sich nicht nur ein positiv entwickeltes Systemklima, sondern auch eine Verbesserung der vereinbarten Kennzahlen nachweisen.

2. Intervention auf Führungsebene (Full-Range-of-Leadership entfalten)

Im Rahmen einer qualitativen und quantitativen Analyse (siehe Kasten „Führungsdiagnostik“) der Führungskompetenzen von rund 140 Führungskräften eines großen Unternehmens konnten zwei eklatante Defizite diagnostiziert werden. Das erste: Die meisten Führungskräfte dieses Unternehmens waren auf ein bis zwei Führungsstile (wenn auch unterschiedliche!) reduziert – das heißt, sie verfügten nicht über die heute unabdingbare Bandbreite des ganzen Führungskontinuums (siehe Abbildung 3).

Das zweite: Der Einsatz praktizierter Führungsstile war in zahlreichen Fällen der jeweiligen Situation überhaupt nicht oder nur unzureichend angemessen (zum Beispiel wo schnelle, kurzfristige und eher direktive Entscheidungen gefordert waren, wurden zeitintensive, partizipative Diskussionen geführt; hoch entwickelte Mitarbeiter wurden normativ „begleitet“, obwohl ein eher am Coaching

orientiertes Führungshandeln angezeigt war). Zugespitzt: Den Führungskräften dieses Unternehmens fehlten die Möglichkeiten, eine „Full-Range-of-Leadership“ einzusetzen. Es handelt sich um die Fähigkeit, adaptiv zu führen in Bezug auf Situation, Kontext und handelnde Personen.

Mit diesen Ergebnissen wurde die gesamte Führungsmannschaft konfrontiert. In Einzelgesprächen konnten die Ergebnisse vertieft und die individuellen Bedarfe genauer herausgearbeitet werden. Um gezielt Führungskompetenzen weiterentwickeln zu können, wurden bedarfsorientierte Führungswerkstätten eingerichtet. In der Folge etablierte sich im Unternehmen eine „neue Sprache“ zur Wahrnehmung und zum bewussten Einsatz von Führungsstilen. Das Ergebnis: Es erfolgte eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung in einem sehr dynamischen Marktumfeld.

3. Intervention auf individueller Ebene (persönliche Führungskompetenzen weiterentwickeln)

Im Executive Coaching lebt der Coach neben seiner eigenen Wahrnehmung von dem, was der Klient über sich und sein Umfeld berichtet. Differenzierte Aussagen zum tatsächlich erlebten Verhalten seitens des Umfeldes des Klienten stehen (meist) nicht zur Verfügung. Da Führung aber eine zutiefst interdependente Angelegenheit ist, also von beiden Seiten, der

AUTOR



Prof. Dr. Wilhelm Friedmann ist Spezialist für Führung und Organisationsentwicklung und Honorarprofessor für Human Resources an der Bremen University of Applied Sciences. Als selbstständiger Executive Coach und Leadership Consultant begleitet er Unternehmen in Transformationsprozessen.
Co-Vadis Executive Excellence
Contrescarpe 45, 28195 Bremen
Tel. +49421 62658830
www.co-vadis.de

AUTORIN



Dr. Cornelia Tanzer ist Arbeits- und Organisationspsychologin und seit 20 Jahren als Expertin für Managementdiagnostik aktiv. Sie führt ein Beratungsunternehmen mit den Schwerpunkten Managementdiagnostik und -entwicklung und ist Managing Director von XLNC Leadership.
XLNC Leadership Diagnostic
Mommstr. 166, 50935 Köln
Tel. +49221 42318081
www.xlnc-leadership.com

AUTOR



Jens Vogt ist langjähriger Experte für Leadership und Organizational Development. Er ist Master Certified Coach (ICF) und Managing Partner von Co-Vadis, einem spezialisierten Boutiqueanbieter für systemische Führungskräfte- und Unternehmensentwicklung.
Co-Vadis Executive Excellence
Contrescarpe 45, 28195 Bremen
Tel. +49421 62658830
www.co-vadis.de

Führungskraft und den Geführten, beeinflussbar, sind direkte Informationen aus dem Umfeld wertvoll. Die strukturierte, diagnostische Erhebung des erlebten Führungsverhaltens und der Auswirkungen auf das Klima in der jeweiligen Organisationseinheit bietet einen validierten Zugang (siehe Kasten „Führungs-

diagnostik“). Ein so aufgesetzter Prozess fördert die nachhaltige Entwicklung von Führungsqualitäten eines Klienten. Es versetzt ihn in die Lage, seine Führungsaufgabe als Gestalter des Systemklimas wahrzunehmen. Wenn wir Führungs- und Unternehmenskultur als relevant für den zukünftigen Unternehmenserfolg im

21. Jahrhundert betrachten, ist es an der Zeit, einen wissenschaftlich fundierten, systematischen Blick darauf zu werfen, in welchen Verhaltensweisen von Führenden und Geführten sich die jeweilige Kultur ausdrückt.

Das bedeutet unter anderem den Einsatz einer belastbaren Diagnostik (siehe Kas-

Das XLNC-Führungsmodell – Kontinuum der Führungsstile

Führungsstile. Das Führungsmodell XLNC (spricht man wie das englische Wort „Excellence“ für Exzellenz) besteht aus insgesamt sechs Führungsstilen, die sowohl das klassisch transaktionale wie auch das transformationale Führungsverständnis berücksichtigen. Die Stile im Einzelnen:

1 Der normative Stil („Do it my way!“)

Der normative Stil setzt den eigenen Leistungsanspruch und die eigene präferierte Vorgehensweise als Norm – die Führungskraft schreitet selbst ‚mit gutem Beispiel‘ voran. Nach diesem Maßstab werden die Mitarbeiter mit großer Klarheit gesteuert und geprägt. Mit dem normativen Stil geht oft zwangsläufig eine detaillierte Überprüfung der Aufgabenerledigung einher. Mitarbeiter erhalten vergleichsweise wenig Raum für eigene Sichtweisen oder gar Vorgehensweisen.

2 Der direktive Stil („Just do it!“)

Kennzeichnend für diesen Stil ist, dass er eine klare Erwartungshaltung formuliert und ein gewünschtes Ergebnis vorgibt. Die den direktiven Stil einsetzende Führungskraft bezieht deutlich Position und trifft kraftvolle Entscheidungen. Mitarbeiter werden eher nicht mit einbezogen. Führungskräfte, die den direktiven Stil einsetzen, vertreten konsequent ihre eigene Meinung und sind in der Lage, diese auch durchzusetzen.

3 Der partizipative Stil („Be part of it!“)

Der partizipative Stil zielt darauf ab, Mitarbeiter frühzeitig und mitverantwortlich in Prozesse einzubinden, sie bei der Festlegung von Zielen zu beteiligen und Entscheidungen gemeinsam zu treffen. In diesem Stil gewährt die Führungskraft meist erhebliche Gestaltungsfreiräume und agiert kooperativ. Die Vorgehensweise ist konsensorientiert bis demokratisch.

4 Der integrative Stil („Together we are strong!“)

Vorrangiger Fokus des integrativen Stils ist es, den Zusammenhalt unter Mitarbeitern, gute zwischenmenschliche Arbeitsbeziehungen und eine harmonische Zusammenarbeit fördern. Der Stil zielt darauf ab, eine positive Arbeitsatmosphäre zu schaffen, Konflikte eher zu vermeiden oder



frühzeitig konstruktiv zu bearbeiten, integriert unterschiedliche Meinungen, Persönlichkeiten und interkulturelle Aspekte.

5 Der coachive Stil („Yes you can!“)

Der coachive Stil (Führungskraft als Coach) stellt die langfristige (Weiter-)Entwicklung der Mitarbeiter in den Mittelpunkt. Dieser Stil fokussiert aktiv auf die wichtigsten Stärken und das Leistungsvermögen der Mitarbeiter und verfolgt klare Potenzialentwicklungsziele. Er leistet ‚Hilfe zur Selbsthilfe‘ und ermutigt Mitarbeiter zu eigenständigem Arbeiten. In diesem Stil zeigen sich Führungskräfte fehler-tolerant und reflektieren mit den Mitarbeitern Gründe und Hintergründe für Erfolge und Misserfolge.

6 Der inspirative Stil („I have a dream!“)

Führungskräften, die den inspirativen Stil pflegen, gelingt es, ihre Mitarbeiter für übergeordnete Ziele und das große Ganze zu begeistern, eine lebendige Vision zu vermitteln und langfristige Orientierung zu geben. Der Stil demonstriert auch in schwierigen Situationen einen positiven, nach vorne gerichteten Blick und stärkt die Eigenmotivation und die Eigenverantwortlichkeit von Mitarbeitern.

www.xlnc-leadership.com

personal- und organisationsentwicklung

→ ten „Führungsdiagnostik“), die den Istzustand zuverlässig wiedergibt. Im zweiten Schritt geht es um Interventionen, die uns nachweislich aus dem Istzustand heraus in einen definierten Sollzustand bringen. Hier kommt dem Führungshandeln die entscheidende Rolle zu. Führungshandeln muss grundsätzlich als gestaltbar verstanden und praktiziert werden, konkret: Es muss das Verhalten aller Beteiligten verändern! Für diese Aufgabe müssen Führungskräfte theoretisch ausgebildet und praktisch vorbereitet werden. Dieser Weg und der jeweils erreichte Zustand müssen kontinuierlich begleitet und

nachgewiesen werden, das heißt messbar sein – nicht zuletzt am Unternehmenserfolg.

Fazit: „Old“ Leadership – gekennzeichnet durch transaktionale Führungsstile und eng verbunden mit hierarchischen Organisationsstrukturen – ist in den 1990er-Jahren an Grenzen gestoßen. Mit der kontinuierlichen Erweiterung des Spektrums um transformationale Führungsstile wird es gelingen, diese Grenzen auf dem Weg in veränderte organisatorische Strukturen und in neue Arbeitswelten zu überwinden. „New Work“ wird ohne eine radikal andere Führung nicht stattfinden. „New

Work“ heißt ja nicht keine Führung, sondern eher eine Verbreiterung der Führungsverantwortung, weil sie anders als in der klassischen Hierarchie nicht an Positionen, sondern an Kompetenzen, Wertschöpfungsbeitrag und temporäre Rollen geknüpft wird. Dementsprechend ist der Anspruch von „New Leadership“ kein geringerer als der, eine der folgenschwersten Erblasten für unsere Zukunft abzuschütteln: veraltetes Führungsverständnis und hierarchisch geprägtes Führungsverhalten.

**Prof. Dr. Wilhelm Friedmann,
Dr. Cornelia Tanzer, Jens Vogt ●**

Neuartige Analyse von Führungsstilen und Systemklima

Führungsdiagnostik. Der Diagnostik-Spezialist XLNC bietet Unternehmen und Organisationen eine valide (in enger Kooperation mit der Universität Frankfurt am Main) Diagnostik, die Hinweise zur Entwicklung einer effektiven Führungskultur liefert.

XLNC besteht aus einem Team von Diagnostikexperten, Business Coaches und Leadership-Trainern. Ziel von XLNC ist es, Unternehmen dabei zu unterstützen, durch effektive und zeitgemäße Führung noch erfolgreicher zu werden. Bei den Instrumenten legt XLNC Wert auf wissenschaftliche Fundierung in Verbindung mit hoher Praxisrelevanz. XLNC arbeitet eng mit der Goethe Universität Frankfurt zusammen (Prof. Dr. Rolf van Dick, Social Psychology & Organizational Behavior) und ist seit vielen Jahren strategischer Partner von Unternehmen und Organisationen – unabhängig von ihrer Größe und Branche. Die „XLNC Leadership Diagnostic“ besteht unter anderem aus folgenden Tools:

Tool 1: Das Führungsstil-Profil

Das Tool „XLNC s“ erhebt das Führungsverhalten einer Führungskraft – repräsentiert durch die in verschiedenen Alltagssituationen eingesetzten Führungsstile – unter Berücksichtigung der jeweiligen Situationsangemessenheit. Dazu werden die eigene Einschätzung der Führungskraft und die ihrer Mitarbeiter anonym abgefragt und in einer Profilauswertung gegenübergestellt.

Tool 2: Das Systemklima-Profil

Das Tool „XLNC c“ analysiert anhand verschiedener Dimensionen das durch die Führungsstile geprägte Klima in einer Organisation oder Organisationseinheit im Ist- und Soll-Abgleich. Das Systemklima-Profil kombiniert dabei von der Führungskraft direkt beeinflusste Leistungskomponenten mit Kriterien der Zusammenarbeit und Zufriedenheit. Die

Ergebnisse zeigen der Führungskraft konkrete Ansätze auf, wie sie ihr Führungsverhalten so weiterentwickeln kann, dass es einen positiven Einfluss auf das Klima hat.

Es werden zwei anonyme Online-Erhebungen von je etwa 20 Minuten Dauer pro Führungskraft (Selbsteinschätzung und Fremdeinschätzung durch die direkten Mitarbeiter) zur Identifikation konkreter Entwicklungspotenziale durchgeführt. Pro Führungskraft und pro Tool werden individuelle Reports erstellt. Bei der Evaluation ganzer Führungsebenen oder Organisationseinheiten werden die Ergebnisse in einem konsolidierten Organisationsprofil visualisiert. Die individuellen diagnostischen Reports werden durch einen zertifizierten internen oder externen Coach mit den jeweiligen Führungskräften ausgewertet. Die Entwickler von „XLNC Leadership Diagnostic“ versprechen folgenden Nutzen:

- Die Reflexion des Führungsverhaltens einer Führungskraft (Selbstbild) im Abgleich mit der Einschätzung der Mitarbeiter (Fremdbild) einer Organisation wird möglich.
- Im Ergebnis entsteht ein datenbasiertes, klares und nachvollziehbares Bild des (bis dato nur gefühlten) Klimas in einer Organisationseinheit.
- Eine Grundlage sowohl für eine bedarfsorientierte Führungskräfteentwicklung als auch für eine effektive Organisationsentwicklung wird so geschaffen.
- Aufsetzpunkte für passgenaue Leadership-Development-Programme, Kultur-Entwicklungsprozesse, Team-Entwicklungsprozesse, Executive Coachings werden deutlich.

XLNC[®] LEADERSHIP
DIAGNOSTIC

XLNC Leadership Diagnostic
Mommsenstr. 166
50935 Köln

+49 221 42318081
office@xlnc-leadership.com
www.xlnc-leadership.com