

Brauchen wir Alphantiere?

*Wie Führung Ressourcen stärkt und
Handlungsspielräume eröffnet.*



Fritz Zehetner

Fritz Zehetner

Brauchen wir Alphatiere?

Wie Führung Ressourcen stärkt und Handlungsspielräume eröffnet

Verlag TOP im JOB GmbH

1. Auflage 2014

Lektorat: Catherine Schweiger, Anna Weingärtner und Gabriele Zehetner

Titelseite | Gestaltung: FOOCUS (www.foocus.at) unter Verwendung eines Fotos von © olly - fotolia.com

Satz: Anna Weingärtner

Verlag TOP im JOB® GmbH

Nico-Dostal-Straße 4

A-4614 Marchtrenk

Tel. +43 (0)7243 53198

info@sizeprozess.at

www.sizeprozess.at

Das Werk ist einschließlich aller seiner Teile urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne die Zustimmung des Verlags und von SIZE Prozess® unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.

Copyright © 2014 TOP im JOB Verlag GmbH Marchtrenk

Bildquelle: www.fotolia.com

ISBN 978-3-902489-20-3

Brauchen wir Alphatiere?

*Wie Führung Ressourcen stärkt und
Handlungsspielräume eröffnet*

Inhaltsverzeichnis

Kapitel 1

Führung in Zeiten der Veränderung 10

Führung in Zeiten der Veränderung	12
Dialog statt Diktat!	14
Einflussfaktoren auf das Leistungsverhalten	16
Einflussfaktoren auf die Logik des Unternehmens	18
Transformationale Führung	23

Kapitel 2

Erfolgreiche Führungskräfte kennen ihre eigenen Stärken und Schwächen 30

Faire Kommunikation und Umgang mit Menschen als zentrale Führungskompetenz	32
Erfolgreiche Führungskräfte kennen ihre eigenen Stärken und Schwächen	35
Grundeinstellungen und Menschenbild verändern das Führungsverhalten	40

Kapitel 3

Das SIZE Prozess® Persönlichkeits- und Kommunikationsmodell 44

Persönlichkeit als „Ich-System“	46
Persönlichkeitsstile	49
Aktiver Persönlichkeitsstil.....	51
Analytischer Persönlichkeitsstil	55
Einfühlsamer Persönlichkeitsstil.....	59
Kreativer Persönlichkeitsstil	63
Ruhiger Persönlichkeitsstil	67
Werteorientierter Persönlichkeitsstil	73
Kombination von Persönlichkeitsstilen	75
Analytisch-werteorientierte Kombination.....	75
Kreativ-aktive Kombination	77

Kapitel 4

Führung bedeutet Kommunikation 78

Kontakttür zu Ihren Mitarbeitern	80
Bevorzugter Kommunikationsstil des aktiven Persönlichkeitsstils	87

Bevorzugter Kommunikationsstil des analytischen Persönlichkeitsstils	88
Bevorzugter Kommunikationsstil des einfühlsamen Persönlichkeitsstils	89
Bevorzugter Kommunikationsstil des kreativen Persönlichkeitsstils	90
Bevorzugter Kommunikationsstil des ruhigen Persönlichkeitsstils	91
Bevorzugter Kommunikationsstil des wertorientierten Persönlichkeitsstils	92

Kapitel 5

Energie und Motivation 94

Energie und Motivation	96
Gehirnforschung und Motivation	98
Psychologische Grundbedürfnisse als Lieferant für Lebensenergie und Leistungsfähigkeit	100
Energieförderer für den aktiven Persönlichkeitsstil	104
Energieförderer für den analytischen Persönlichkeitsstil	106
Energieförderer für den einfühlsamen Persönlichkeitsstil	108
Energieförderer für den kreativen Persönlichkeitsstil	110
Energieförderer für den ruhigen Persönlichkeitsstil	112
Energieförderer für den wertorientierten Persönlichkeitsstil	114
Was können Führungskräfte tun, um mit Verstimmungs- und Stressmustern umzugehen?	116

Kapitel 6

Führen verschiedener Generationen 118

Führen verschiedener Generationen	120
Lebensentwicklungsphasen	128
Chancen und Lösungen des Generationenmanagements	131

Nachwort 134

Glossar 136

Literaturverzeichnis 142

Vorwort

Mit der Frage „Wie geht es Dir/Ihnen?“ ist man schnell bei der Hand. Irritiert bin ich dann jedoch immer durch die nicht selten gegebene Antwort „So, wie die anderen wollen“, womit zumeist die Arbeitssituation gemeint ist.

Das gibt mir sehr zu denken und ist der Anstoß zur Reflektion über das eigene Verhalten als eine Mitarbeiterin in einem sehr großen Unternehmen namens Universität, die in diesem Unternehmen auch Führungsaufgaben hat.

Im vorliegenden Buch lernt man viel über sich selbst und darüber, wie man im täglichen Umgang mit Kolleginnen und Kollegen agiert. Ebenso gibt es den Anstoß, sich vertieft mit dem Zusammenhang von Persönlichkeit und Führungsstil auseinanderzusetzen. Persönliche Eigenschaften, die man als positiv sehen würde, haben aber vielleicht auch Nachteile und umgekehrt.

Alles, was man tut, hat auch einen Nachhall. „Gesundes Führen“ sollte ein prioritäres Prinzip von Leadership sein. Dieser Begriff aus der betrieblichen Gesundheitsförderung, aus dem betrieblichen Gesundheitsmanagement hat sich in den letzten Jahren auch in zahlreichen Ausbildungsangeboten manifestiert, aber wird er auch gelebt?

Führungsrolle und Führungsaufgabe beginnen nicht erst bei einer Mitarbeiterzahl von 1000, sondern im ganz Kleinen. Jeder hat Führungsaufgaben zu bewältigen, nur vielen ist das nicht bewusst. Deshalb ist die Auseinandersetzung, wie sie in diesem Buch angeboten wird, für jeden von Interesse und es werden einfache, aber aussagekräftige analytische und interpretative Tools angeboten, für Unternehmen und uns Individuen.

Vielfach konzentrieren sich in der heutigen Arbeitswelt die Themen auf Jobsicherheit, hohe Anforderungen im Beruf, hohen Arbeitsdruck, Leben mit Wirtschaftskrisen, Personalkürzungen; auf der anderen Seite länger im Berufsleben verbleiben, das heißt, länger arbeiten und später in Pension gehen, Entscheidungen unter dem Diktat des Kostendrucks treffen zu müssen, das Spannungsfeld zwischen Shareholder Value und Social Responsibility, um nur einige Themen zu nennen. Gesundheitsbelastungen am Arbeitsplatz sind mittlerweile stark dominiert von Burnout-Gefährdung, langen Krankenständen aufgrund psychischer Erkrankungen und dadurch frühzeitigem Ausscheiden aus dem Erwerbsleben.

Zu viel Arbeit allein löst noch kein Burnout aus. Also müssen andere Faktoren eine tragende Rolle spielen, warum sich Unternehmen und Führungskräfte unweigerlich dem Thema Burnout-Prophylaxe widmen müssen. Es ist nicht nur das Verhalten des Einzelnen, also ein individuelles Risiko, sondern es

sind die Verhältnisse, also die Organisation und ihre Führungskräfte, die eine entscheidende Rolle im Setzen präventiver Strategien haben.

Burnout-Prophylaxe und Altersmanagement, „länger arbeiten“, haben viel gemeinsam und dem Führungsstil in einer Organisation auf allen Ebenen gebührt somit größte Aufmerksamkeit. Gesundheit und Arbeit stellen sich als komplexe Zusammenhänge dar, da natürlich auch nicht alle Faktoren, die uns beeinflussen, dem Arbeitsplatz zuzuschreiben sind. Es spielen auf der einen Seite Anerkennung, Motivation, faire Beurteilung, Kompetenzentwicklung und Entscheidungsspielräume eine wesentliche Rolle, auf der Seite der Führungskräfte zudem die Bereitschaft, Vertrauen aufzubauen und auch zu leben, Bereitschaft, transparente Entscheidungen zu treffen und dafür auch Verantwortung zu übernehmen, gesundheitsfördernde Unternehmenskultur und Gesundheitsförderungsprogramme umzusetzen. In einer komplexen, sehr auch von externen Faktoren beeinflussten, fordernden und generationenübergreifenden Arbeitswelt heißt gesundes Führen für Führungskräfte und Unternehmen auch, mitzubedenken, dass Self Care wichtig ist, um auch für andere die Verantwortung und (Für-)Sorge und nicht nur ihr Management übernehmen zu können. Das braucht unter anderem die richtigen Skills, Wissen/Kompetenz, die Fähigkeit zur Selbstreflexion, Motivation, professionelles Verhalten. Das Unternehmensergebnis wird das widerspiegeln, auch in Zahlen. Mit diesem Buch, so denke ich, wird durch den Fokus auf fundierte Persönlichkeitsanalyse und Persönlichkeitsstil und deren Verknüpfung mit den verschiedenen Varianten von Führungsstil sowohl für das berufliche tägliche Leben als auch für den persönlichen Bereich Spannendes geliefert, wenn man bereit ist, sich in dieser Hinsicht fordern zu lassen und weiterlernen zu wollen.

Univ.Prof. Dr. med. Anita Rieder

Leiterin des Instituts für Sozialmedizin und
des Zentrums für Public Health
an der Medizinischen Universität Wien
im September 2014

*Führung heißt Interesse an Menschen,
anderen Orientierung geben,
Wege aufzeigen, Veränderung
herbeiführen und den Status quo
immer wieder infrage stellen.*

Kapitel 1

Führung in Zeiten
der Veränderung

Führung in Zeiten der Veränderung

*„Wer Leistung fordert,
muss sie auch bieten!“*

Aufgrund der Einfachheit und der besseren Lesbarkeit verzichte ich auf Gender Mainstreaming (geschlechtergerechte Sprache).

Die heutige Zeit ist von großer Dynamik und Schnelllebigkeit geprägt. Die Megatrends bewirken vielfältige Veränderungsprozesse im gesellschaftlichen Leben. Für Führungskräfte ist besonders interessant, ob solche Veränderungen sich auch in veränderten Führungsstilen widerspiegeln. Denn die Megatrends beeinflussen auch die Führungswelt.

Die gesellschaftlichen Megatrends

Demografischer Wandel

Die niedrige Geburtenrate und die steigende Lebenserwartung haben vielfältige Auswirkungen auf die Arbeitswelt. Nicht zuletzt der Fachkräftemangel oder die längere Lebensarbeitszeit erfordern zum Beispiel eine lebenszyklusorientierte Personalpolitik.

Globalisierung

Die zunehmende Verflechtung der Märkte und Gesellschaften über Staatsgrenzen hinweg sorgt für einen globalen Marktdruck und erfordert von den Unternehmen mehr Flexibilität und Innovation, um im internationalen Wettbewerb bestehen zu können.

Individualisierung

Die Wünsche und Ziele der Menschen sind ausgeprägter und differenzierter als zuvor. Daher streben die Menschen in ihrer Lebensplanung nach mehr Selbst- statt Fremdbestimmung. Dies führt zu flexibleren Arbeitsverhältnissen und anderen Ansprüchen an die Arbeit.

Strukturwandel und Technisierung

Der tertiäre Sektor – also der Dienstleistungssektor – gewinnt gegenüber dem Agrar- und dem Industriesektor an Bedeutung. Diese Verschiebung wird nicht zuletzt durch die vielen technischen Errungenschaften der modernen Gesellschaft ermöglicht.

Die Auswirkungen

Mehr Arbeitsverhältnisse in der Dienstleistungsbranche und stärkerer Fokus auf das Humankapital.

Rückgang des Vertrauens in Unternehmen

In der Finanz- und Wirtschaftskrise wird ein deutlicher Rückgang des Vertrauens in Unternehmen und deren Integrität festgestellt. Vertrauensverlust führt besonders in Zeiten ständigen Wandels und großer Unsicherheit dazu, dass das Bedürfnis nach Orientierung und Konstanz durch Werte und Integrität wächst. Ein weiterer Grund für eine deutlichere Wertorientierung ist die Transparenz, die durch Technisierung und Globalisierung moralische Fehlritte schneller und weitläufiger offenlegen kann. So besteht eine neue Form der gesellschaftlichen Kontrolle durch soziale Netzwerke, in denen Informationen schnell verbreitet werden können und Mitarbeiter selbst Interna an eine große Menge von Leuten weitergeben könnten.

Führen in einem unberechenbaren Umfeld

Die Kompetenz erfolgreicher Führungskräfte besteht darin, in einem risikoreichen Umfeld immer wieder sichere Wege zu finden. Um die Phänomene der Unberechenbarkeit, Unsicherheit, Komplexität und Vieldeutigkeit in der neuen Welt zu beschreiben, sprechen Wissenschaftler und Experten heute von der sogenannten VUCA-World oder auch dem VUCA-Environment.

Führung bzw. Leadership im weitesten Sinne ist in allen Bereichen relevant, in denen Menschen gemeinsame Ziele verfolgen. Führung ist mehr als Management von Prozessen und Ressourcen. Führung heißt Interesse an Menschen, anderen Orientierung geben, Wege aufzeigen, Veränderungen herbeiführen und den Status quo immer wieder infrage stellen. Wie kaum ein anderer sozialer Prozess, der zwischen Menschen stattfindet, ist Führung heute komplexer denn je geworden. Es kommen im Vergleich zu früher oft neue Rollenanforderungen dazu, wie z. B. die Rolle eines internen Gesundheitsmanagers, eines Resilienzberaters, eines oft vier Generationen übergeifenden Beziehungs- und Leistungsgestalters.

Führung ist heute zwischen der Fähigkeit von charismatischer Gabe und pragmatischem Handwerk angesiedelt. Gute Führung für exzellente Mitarbeiter ist zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil geworden, um als Arbeitgeber attraktiv zu sein.

Umfragen ergeben, dass Führungskräfte im Schnitt nur ein Fünftel ihrer Zeit für Mitarbeiterführung verwenden. Führung erfordert Ressourcen und heißt Rahmenbedingungen schaffen, um Leistung zu ermöglichen, diese einzufordern und in der eigenen Verantwortung der Organisation gegenüber zu gewährleisten. Dazu gehört, Orientierung zu schaffen und zu vermitteln sowie bei Aufgabenstellungen und der Erreichung von Zielen zu unterstützen.

Ein entscheidender Faktor ist dabei die innere Grundhaltung und Einstellung. Sie wirkt unmittelbar auf die Beziehung von Führungskraft und Mitarbeitern und entscheidet über die Qualität dieser Beziehung.

In Zeiten eines komplexen, sich ständig verändernden und unsichereren Umfeldes und permanent wechselnder Chancen und Risiken stellt die Entwicklung von Führungskräften eine zentrale Maßnahme zur Zukunftssicherung dar.

Dialog statt Diktat!

*„Wer meint zu führen, ohne dass ihm
jemand folgt, geht nur spazieren.“*

G. Tangel

Der autoritäre Führungsstil ist womöglich die älteste und bekannteste Art der Führung. Dieser Stil basiert auf der Annahme, dass eine höhere Position der Führungsperson auch mit größeren Macht- und Statusansprüchen einhergeht.

Eine Führungskraft hat die Aufgabe, wichtige Entscheidungen zu treffen, Kontrollmechanismen festzulegen und Informationsflüsse zu lenken. Diese starke Rolle hat zur Folge, dass das Verhalten des Mitarbeiters immer als Reaktion auf die Vorgabe des oder der Vorgesetzten beschrieben werden kann. Es gibt also eine direkte Ursache-Wirkung-Beziehung. Führungskräfte, die stark effizienz- und zielorientiert handeln, bevorzugen eher den autoritären oder patriarchalischen Führungsstil.

Diesem Führungsverständnis liegt vielfach noch die Logik von trivialen Maschinen zugrunde. Eine Organisation müsste demnach wie eine „Maschine“ funktionieren. D. h. dass es im Sinne von Frederick Winslow Taylor für jede menschliche Tätigkeit nur die „allein richtige Bewegungsfolge“ gibt. Das Leben wird als vorhersehbar, planbar betrachtet, in dem alles seine Ordnung hat.

Zudem ist eine Maschine nur für einen bestimmten Zweck gebaut und kann sich nicht selbstständig anpassen oder reparieren. In einer solchen Organisation werden daher Veränderungen vom Management konzipiert und der Organisation aufgezwungen sowie formale Strukturen, Koordinations- und Kontrollrichtlinien eingeführt, was zu bürokratischer Starrheit führt.

Kennzeichen der traditionellen Führung mit Autorität

- Statussymbole, wie große Büros in oberen Stockwerken
- detaillierte Vorgabe der Arbeitsmethode „one best way“
- kommandieren, kontrollieren, korrigieren
- Fokus auf Zahlen und Messbarkeit von allen Phänomenen
- Fokus auf negative Abweichungen und Fehler
- starre Hierarchie
- extrem detaillierte und zerlegte Arbeitsaufgaben
- Top-down-Kommunikation mit festgelegten und engen Inhalten – wenig Möglichkeit, Kritik nach oben zu üben
- starre Strukturen von Zeiten, Abläufen und Kompetenzen
- detaillierte Zielvorgaben mit nicht erkennbarem Zusammenhang zum Gesamtorganisationsziel

Diese Bilder von Führung und Organisationen sind überholt und werden ersetzt durch das Bild der Organisation als lebendes System, die fähig sind, sich zu verändern und weiterzuentwickeln. Die Zeit des allwissenden und dominanten Alphas ist definitiv vorbei. Moderne Führung fordert Freiräume und eigenständiges Denken und Handeln der Mitarbeiter. Sie muss bereit sein, sich auf Beziehungen einzulassen, Talente zu erkennen und die richtigen Motivationsknöpfe zu drücken. Führungsarbeit ist insgesamt aufwendiger geworden. Wollen Unternehmen hohe Leistungen und eine emotionale Bindung der Mitarbeiter erreichen, müssen Führungskräfte die individuellen Werte, Normen und Bedürfnisse der Mitarbeiter stärker berücksichtigen als früher und Führungsbeziehungen höchst individuell gestalten.

Einflussfaktoren auf das Leistungsverhalten

„Leistungsverhalten ist nicht nur eine Frage des Könnens.“

Individuelles KÖNNEN

LEISTUNGSFÄHIGKEIT

Performance, im Sinne von Kompetenzen durch Personalentwicklung und Persönlichkeitsentwicklung

Persönliches WOLLEN

LEISTUNGSBEREITSCHAFT

Persönlichkeitsstile mit dazugehörigen Motivatoren, Werten, Stressmustern und bevorzugten Zugängen zu Aufgaben und Problemlösungen

Leistungs- verhalten

Soziales DÜRFEN

LEISTUNGSERLAUBNIS

durch Normen, Werte, Führungsstil, Unternehmenskultur etc.

Situative BEDINGUNGEN

LEISTUNGSMÖGLICHUNG

durch Ressourcen, Aufgaben, Lohn- und Gehaltssystem, Unternehmensstrukturen, Leistungsprozesse etc.

Abbildung in Anlehnung an Lutz von Rosenstiel und Fred G. Becker

Einflussfaktoren auf das Leistungsverhalten im Überblick

Persönliche Leistungsbereitschaft („Wollen“)

Auf der Seite der Befähigung ist das Wollen oder auch die Motivation die stärkste Komponente. Das Wollen eines Menschen stellt seine individuellen Ziele und Motive dar, die er mit seinem Verhalten zu befriedigen anstrebt.

Individuelle Leistungsfähigkeit („Können“)

Das Können oder die Kompetenz bezeichnet die Fähigkeit, Wissen situationsgerecht und zielorientiert einzusetzen. Es geht um Begabungen, Talente, Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Erfahrungen, um Aufgaben erfolgreich zu bewältigen.

Kulturell geprägte Leistungserlaubnis („soziales Sollen oder Müssen“)

Beim sozialen Sollen oder Müssen geht es um die Unterstützung durch die soziale Umgebung im Unternehmen, eigene Kompetenzen einzusetzen. Es umfasst alles, was in der Umgebung an Handlungen erwartet oder abgelehnt wird, und definiert alle expliziten und impliziten Normen, Werte und Erwartungen, die innerhalb des Unternehmens als Entscheidungs- und Handlungsrahmen festgelegt sind.

Unternehmenssituationsbedingte Leistungsermöglichung („situatives Ermöglichen“)

Es geht um das Ermöglichen, d. h. um die Schaffung von Voraussetzungen, die zur Bewältigung der Aufgaben notwendig sind, z. B. durch Ressourcen, Aufgaben, Lohn und Gehalt, Organisationsstrukturen usw.

Können, Wollen und soziales Dürfen und situatives Ermöglichen beeinflussen sich wechselseitig.

Unternehmen als lebende Systeme entscheiden selbst – aufgrund ihrer inneren Muster und Strukturen –, ob und wie sie auf Einflüsse ihrer Umwelt reagieren. Organisationen steuern sich selbst auf Basis ihrer inneren Muster und entwickeln ihre eigene Logik, die sie bei der Umsetzung ihrer Aufgaben entweder behindert oder fördert.

Einflussfaktoren auf die Logik des Unternehmens

Hier können fünf wichtige Einflussfaktoren identifiziert werden:

- Leadership
- Organisation
- Gruppe bzw. Gruppendynamik
- Individuum Mensch
- Unternehmenskultur

Alle fünf Elemente durchdringen sich gegenseitig und bilden die Basis für das Handlungsvermögen von Menschen und Organisationen.

Leadership

Leadership und Leitung eines Unternehmens prägen das Leistungsverhalten von Mitarbeitern ganz wesentlich. Neben unterschiedlichen Führungsstilen, die eng gekoppelt sind an die Persönlichkeit der Führungskraft, spielen Faktoren wie vertrauensvolles und misstrauisches Verhalten eine wichtige Rolle. Wie ist das Vorbildverhalten, werden Seilschaften gefördert? Sucht die Führungskraft konforme und angepasste Mitarbeiter, grenzt sie Mitarbeiter aus, die davon abweichen. „Beiße nicht die Hand, die dich füttert!“ oder „Wessen Brot ich esse, dessen Lied ich singe!“ sollen kritische Töne unterdrücken. Eine Haltung des „Jasagens“ wird kultiviert. Wer widerspruchslos das tut, was die Führung will, hat Chancen zu überleben oder sogar befördert zu werden. Wer sich auflehnt, läuft Gefahr, im Abseits zu landen. Auf diese Art und Weise bilden sich top-down-uniformierte Verhaltensweisen, die unter Umständen bedenkliches Verhalten fördert. Die Experimente von Stanley Milgram, in dem es darum ging, die Bereitschaft durchschnittlicher Personen zu testen, autoritären Anweisungen auch dann Folge zu leisten, wenn sie in direktem Widerspruch zu ihrem Gewissen stehen, belegen eindrücklich die Gehorsamsbereitschaft gegenüber Autoritäten. Je größer der Konformitätsdruck, desto eher sind Menschen aller sozialen Schichten und Bildungsgrade auch gegen ihre persönliche Überzeugung bereit, einem vermeintlich höheren Zweck zu dienen und die gewünschten Verhaltensweisen zu reproduzieren, selbst wenn man sie bedrängt, andere Menschen zutiefst negativ zu behandeln.

Organisation

Führung in Organisationen bedeutet, dafür zu sorgen, dass die Organisation ihre Aufgabe wahrnehmen, ihren Sinn erfüllen kann, und zugleich die Überlebensfähigkeit, die Resilienz sicherzustellen, so gut das unter sicheren und komplexen Bedingungen möglich ist. Organisationsdesign ist ein umfassender Zugang zur Gestaltung von Organisationen. Es gibt kein Organisationsmodell, das für alle Organisa-