
2.1 Ein neues Verständnis von guter Führung

Seit kurzem gibt es eine überzeugende Antwort auf die Frage, wie aus Sicht der Führungskräfte gute Führung gestaltet werden soll. Das *Forum Gute Führung* hat im Oktober 2014 eine richtungsweisende Studie veröffentlicht. Sie gibt uns ein erstes klareres Bild über die kollektiven Vorstellungen der deutschen Führungskräfte von guter Führung. In der Studie stellen 400 deutsche Führungskräfte ihre Anforderungen an gute Führung dar. Es sind deutliche Muster erkennbar, worauf es nach Ansicht von Führungskräften bei guter Führung jetzt ankommt (Forum 2014):

- **Selbst organisierende Netzwerke** sind das favorisierte Zukunftsmodell. Es werden mehr kreative Impulse, höhere Innovationskraft, Beschleunigung der Prozesse und Verringerung von Komplexität erwartet.
- **Befähigung** der Mitarbeitenden durch Unterstützung und Begleitung, z. B. durch Reflexionsgespräche, tritt an die Stelle von hierarchisch steuernder Führung.
- **Diversität und Flexibilität** sind weitgehend akzeptierte Erfolgsfaktoren.
- **Adaptionskompetenz** ist das aktuell wichtigste Entwicklungsziel und erfolgversprechender als langfristige Planungen.
- **Kooperationsfähigkeit** hat Vorrang vor traditionellen Wettbewerbsstrategien, die die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit erreicht haben.
- **Einfühlungsvermögen und Reflexionsfähigkeit** werden immer wichtiger. Denn in einer Netzwerkorganisation ist nur mächtig, was auf Resonanz trifft.
- Engagement wird an **Sinn, Wertschätzung und Selbstbestimmung**, weniger an materielle Anreize.
- **Gesellschaftliche Themen** rücken in den Fokus der Aufmerksamkeit von Führung.

Tab. 2.1 Ein neues Führungsverständnis im 21. Jahrhundert. (Quelle: Angepasst nach „Studie Gute Führung“, CEO-Studie Heidrick & Struggles; LEAD Leadership Series N°1)

Herkömmliches Führungsverständnis	Neues Führungsverständnis – welche Ergebnisse soll gute Führung im 21. Jahrhundert bewirken?
Hierarchie	Selbstorganisierende Vernetzung
Monetäre Anreize	Sinnstiftung
Wettbewerb wichtiger als Kooperation	Kooperation wichtiger als Wettbewerb
Planbarkeit	Adaption
Spezialisierung	Kollektive Intelligenz
Standardisierung	Diversität
Anweisung	Befähigung
Rationalität	Das ganze Gehirn nutzen (Mehr emotionale und intuitive Intelligenz)
Mensch als informationsverarbeitende Maschine (Inputorientierung)	Erneuerung & Rhythmus (Outputorientierung)
Blick auf andere (Außenorientierung)	Selbstreflexion (Innenorientierung)

Zu einem ganz ähnlichen Bild kommen eine aktuelle weltweite CEO-Befragung der Personalberatung Heidrick&Struggles (Heidrick und Struggles 2015) sowie der Leadership-Think Tank der Mercatorstiftung (LEAD 2013) auf Basis von Befragungen und Diskussionsforen mit Spitzenführungskräften. Dort nennen Top-Führungskräfte die Fähigkeit zur **Regeneration** als weiteren wichtigen Aspekt guter Führung. Nur so könne mit dem wachsenden Druck umgegangen werden.

Offenbar entwickelt sich aktuell ein neues Führungsverständnis. Viele Führungskräfte in Deutschland wünschen sich einen Paradigmenwechsel in der Führungskultur (siehe Tab. 2.1).

Die Umsetzung des neuen Führungsverständnisses ist keine leichte Aufgabe. Zum einen hängt die konkrete Realisierung der Selbstorganisation von den spezifischen kulturellen und strukturellen Gegebenheiten einer Organisation, etwa der Zahl der Mitarbeiter, ab. Während einige kleinere Unternehmen wie der Hersteller von Tomatenprodukten *Morning Star* bereits selbstorganisierende Systeme sind (MorningStar 2015), werden die großen Konzerne vermutlich nie ganz ohne Linienmanager auskommen. Das Ziel kann hier nur sein, soviel Selbstorganisation wie möglich herzustellen. Ferner wird es entscheidend darauf ankommen, wieviel Mut insbesondere die Führungskräfte an der Spitze beweisen, wenn es darum geht die bisherigen Erfolgsstrategien aufzugeben beziehungsweise zu modifizieren für den Musterwechsel in Sachen Führung.

2.2 Zwölf Kompetenzen für gute Führung

Selbstführungs- und Beziehungsfähigkeiten werden laut der vom *Forum Gute Führung* befragten Führungskräfte zukünftig enorm wichtig sein. Welche konkreten Kompetenzanforderungen werden im Rahmen des neuen Paradigmas an Führungskräfte gestellt? Zwölf Kompetenzen zur Selbstführung sowie zur Gestaltung gelingender Führungsbeziehungen werden beleuchtet. Die Auswahl der Kompetenzen beruht zum einen auf zahlreichen Gesprächen und Erfahrungen mit Führungskräften und Führungsexperten während meiner langjährigen Tätigkeit als Unternehmensberater und Coach. Zum anderen reflektiert die Auswahl die intensive Sichtung der aktuellen Literatur zum Thema Führung. Die Leitfrage bei der Kompetenzauswahl war, welche Fähigkeiten benötigt werden, um die in Tab. 2.1 aufgeführten Ergebnisse guter Führung zu erzielen.

Es ist eine „Kompetenzlandkarte“ für gute Führung entstanden, die indes nicht den Anspruch auf Vollständigkeit erhebt. Die Kompetenzlandkarte umfasst Kompetenzen auf körperlicher, emotionaler und kognitiver Ebene. Um gut zu führen, müssen sicher nicht alle aufgeführten Kompetenzen gleichermaßen erfüllt sein. Die Kompetenzlandkarte (siehe Abb. 2.1) kann aber dazu dienen, das eigene Kompetenzrepertoire zu reflektieren. Zwischen den einzelnen Kompetenzen bestehen zahlreiche Wechselwirkungen, auf die in Kap. 4 näher eingegangen wird.



Abb. 2.1 Zwölf Kompetenzen für gute Führung im 21. Jahrhundert

Anstrengung und Durchhaltevermögen sind nötig, um diese Führungskompetenzen zu entwickeln. Es gibt aber auch eine gute Nachricht: Wir müssen keine neuen Entwicklungs- und Trainingstools erfinden. Die uralte Weisheitslehre Yoga hält sehr vieles bereit, was für eine zeitgemäße gute Führung benötigt wird.

Yoga und Meditation für Führungskräfte
Einführung in die uralte Weisheitslehre Yoga für eine
bessere Führungsqualität

Schwalbach, M.

2016, XI, 44 S. 4 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-12708-4