

Einführung

Michael Schwalbach

1.1 Menschen stehen im Mittelpunkt von Führung – 2

1.2 Zum Aufbau des Buches – 3

» Jeder denkt daran, die Welt zu verändern, aber niemand denkt daran, sich selbst zu ändern. (Leo Tolstoi)

1.1 Menschen stehen im Mittelpunkt von Führung

Heutige Führung ist mehr am Menschen, weniger an Prozessen und Geschäftsstrategien orientiert

Führungskräfte agieren in einem Umfeld, das von hoher Dynamik, Komplexität und Unsicherheit geprägt ist. Das 21. Jahrhundert wird, so der Managementvordenker Fredmund Malik (2014), deshalb mehr und bessere Führung brauchen als jedes andere zuvor. Führung ist nicht mehr vorrangig auf die Optimierung von Prozessen und Geschäftsstrategien ausgerichtet – beides ist weitgehend beherrscht und kopierbar geworden. Cornelius Baur, Deutschlandchef von McKinsey, bringt es auf den Punkt wenn er in einem FAZ-Interview erklärt, es sei heute damit vorbei, den Managern ihre Absatzchancen für China in 5 Jahren zu skizzieren. Heute gäben Manager drei Suchworte bei Google ein und hätten ein Dutzend Studien auf dem Bildschirm. Jetzt, im Zeitalter der Wissensarbeiter, stehen die Menschen im Mittelpunkt der strategischen Entwicklungsaufgabe. Salesforce.com gilt als eines der am schnellsten wachsenden und innovativsten Unternehmen der USA. Der Anbieter von IT-Cloud-Produkten und -Lösungen wirbt mit seiner Kultur „more human, less corporate“ um Talente (Boutin 2014).

Wie kann dann Führung gelingen? Welche Kompetenzen werden benötigt? Und welche Methoden der Führungskräfteentwicklung können hierbei unterstützen? Mehr vom Gleichen braucht es offenbar nicht. Wie die Harvard-Professorin Barbara Kellerman (2012) feststellt, sind die Ergebnisse der in den letzten Jahrzehnten entstandenen „Leadership-Industrie“ ziemlich ernüchternd. Dem ist leider zuzustimmen, wenn wir z. B. auf die Entwicklung von Vertrauen, Resilienz und Engagement in Organisationen schauen. Nach einer aktuellen Gallup-Studie ist ein schlechter Chef der häufigste Grund für negative Stimmung am Arbeitsplatz. 16 % der Beschäftigten haben im vergangenen Jahr erwogen, wegen des Vorgesetzten die Arbeitsstelle zu wechseln. Fast ein Viertel der Befragten gab an, schon einmal wegen ihres Chefs gekündigt zu haben.

Führung heute bewirkt natürlich auch viel Positives. In Führungskreisen gibt es gleichwohl ein weitverbreitetes Unbehagen mit Blick auf die aktuellen Führungsergebnisse. Es herrscht Unsicherheit, wie die Führungsherausforderungen der Zukunft zu meistern seien. Wohl auch deshalb stoßen Führungs- und Entwicklungskonzepte, die den Menschen und dessen innere Verfasstheit stärker in den Blick nehmen, zunehmend auf Resonanz. Die Achtsamkeitskurse des Molekularbiologen Jon Kabat-Zinn während des World Economic Forums werden von Jahr zu Jahr besser besucht, Topführungskräfte wie Peter Terium (RWE) und Norbert Reithofer (BMW) praktizieren Yoga oder meditieren. Chade-Meng Tan, ein Google-Mitarbeiter der ersten Stunde, entwickelte für seine Firma das Achtsamkeitstraining „Search

Inside Yourself“. Dieses Programm wird mittlerweile in vielen Ländern als Firmentraining nachgefragt. Bei BMW ist das Modul „Leading Yourself“ ein zentraler Baustein des Fortbildungssystems.

Gute Führungskräfte vertrauen nicht ausschließlich auf das Rationale und Analytische. Sie nutzen Werkzeuge, um zu verstehen, wie sie selbst ticken und wahrnehmen. Auf dieser Basis entwickeln und verankern sie neues, hilfreiches Führungsverhalten – auch und besonders dann, wenn der Druck groß ist und viel auf dem Spiel steht. Der Schlüssel für gute Führung ist nicht Ihre Handlungs-Toolbox. Der Schlüssel sind Sie selbst. Mit den Worten von George Bill, Professor an der Harvard-Universität, ausgedrückt (zit. nach Boschert 2016): „*True Leadership can only begin when the leaders look deep into themselves and see who they really are.*“ Ohne die effektive Führung von innen erleben Sie früher oder später die „*performance gap*“. So nennt Erika Ariel Fox (2013) das Phänomen, wenn unsere tatsächliche Reaktion von der optimalen Reaktion auf eine Situation abweicht. Die Trainerin für Verhandlungstechniken an der Harvard-Universität stellte sich nach fast 20 Jahren Training und Coaching von Führungskräften die Frage: Wenn bekannt und trainiert ist, was getan werden soll, warum wenden wir es dann häufig nicht an, besonders wenn es wichtig wäre? Ihre Antwort (Fox 2013, S. 7; Übers. d. Verf.): „*Weil wir uns selbst im Wege stehen und uns nicht die Erlaubnis für das gelernte, optimale Handeln erteilen.*“

Gute Führungskräfte wollen verstehen, wie sie selbst ticken

Es ist Zeit für eine neue Perspektive auf Yoga, Zeit, die uralte Weisheitslehre in ihrer Wirksamkeit für gute Führung im 21. Jahrhundert zu beleuchten. Der Kern der Weisheitslehre Yoga ist das Streben nach Selbsterkenntnis, nach effektiver Führung von innen. Wenn wir nach Techniken und Wegen für gute Selbstführung und Führung suchen, dann brauchen wir nichts Neues zu erfinden. Viel Erfolg versprechender ist die Rückbesinnung auf das, was bereits vorhanden und vielfach erprobt ist.

1.2 Zum Aufbau des Buches

Nach dieser kurzen Einführung in ► Kap. 1 wird in ► Kap. 2 ein neues Verständnis von guter, zukunftsfähiger Führung skizziert, das bei Führungskräften international auf Resonanz stößt. Ausgewählte Beispiele aus Theorie und Praxis liefern Hilfestellung bei der Frage, wie das neue Führungsparadigma realisiert werden kann. Um erfolgreich zu führen, werden mehr Fähigkeiten der Selbstführung und Beziehungsgestaltung gebraucht, als dies früher der Fall war. Auf zwölf Kompetenzen kommt es dabei besonders an.

Die uralte Weisheitslehre Yoga mit ihren Verhaltensleitlinien sowie mentalen und physischen Methoden zur Persönlichkeits- und Kompetenzentwicklung besitzt eine hohe Relevanz für gute Führung. Dies wird in ► Kap. 3 des Buches aufgezeigt.

Die Frage, was Yoga zur Entwicklung der zwölf Führungskompetenzen beizutragen vermag, wird in ► Kap. 4 beantwortet. Erkenntnisse aus Hirnforschung und Psychologie spielen hierbei eine wichtige Rolle. Jede Kompetenz wird einzeln betrachtet. Einfache Übungen sollen Ihnen helfen, die jeweilige Kompetenz zu stärken. Wenn Sie glauben, wenig Zeit zu haben, können Sie bei jener Kompetenz einsteigen, die Sie am meisten interessiert.

In ► Kap. 5 des Buches erhalten Sie die Gelegenheit, sich mit Ihren eigenen Führungskompetenzen auseinanderzusetzen. Vielleicht mag dies ein Anstoß für persönliche Weiterentwicklung sein.

Das ► Kap. 6 enthält vier Gespräche mit Führungspersönlichkeiten über Yoga. Die Gesprächspartner geben offen darüber Auskunft, welchen Nutzen sie persönlich und in ihrer Führungsrolle aus der Yogapraxis ziehen.

Bei der Lektüre des Buches mag bisweilen der Eindruck entstehen, Yoga sei das Wundermittel für gute Führung. Das ist natürlich nicht der Fall, selbst wenn yogische Techniken tiefer greifen als viele andere, die heute für die Entwicklung von Führungspersönlichkeiten genutzt werden. Zum einen sind die positiven Wirkungen von Yoga nur mit Freiwilligkeit herzustellen. Führungskräfte zum Yoga zu verpflichten, wie das bei anderen Trainings durchaus der Fall ist, ist nicht sinnvoll. Zum anderen ist es schwierig, sich selbst zu verändern. Dies gilt für Verhaltensveränderungen und noch mehr, wenn es um die Persönlichkeit geht. Yoga mag zwar eine bewährte Technik der Selbstermächtigung sein. Auf Basis eines neurobiologischen Modells der Persönlichkeit kommt der Hirnforscher Gerhard Roth (2014) jedoch zu der ernüchternden Erkenntnis, dass Selbstveränderung im Normalfall, aus bloßer Einsicht in die Notwendigkeit und ohne Unterstützung von außen, etwa durch Coaching, nicht möglich ist. Immerhin kann Yoga in solchen Unterstützungsprozessen eine große Hilfe sein. Wenn es um die Entwicklung der Persönlichkeit geht, ist die Verbindung von Yoga und Coaching sehr wirkungsvoll.

Schließlich hat Yoga, wie alles was wirkt, Nebenwirkungen. In der Presse wurde zum Teil ausführlich über Schädigungen durch Yogaübungen berichtet. In Relation zur Gesamtzahl der Menschen, die Yoga praktizieren, ist die Zahl der Verletzungen allerdings sehr gering. Bei achtsamer Durchführung der Übungen und erfahrenen Lehrern ist Yoga eine vergleichsweise gefahrlose Praxis. Für dieses Buch wurden einfache, leicht im Führungsalltag einsetzbare Übungen ausgewählt.

Gute Führung im 21. Jahrhundert – worauf es jetzt ankommt

Michael Schwalbach

- 2.1 Ein neues Verständnis von guter Führung – 7
- 2.2 Inspirationen für ein neues Führungsverständnis – 11
- 2.3 Zwölf Kompetenzen für gute Führung – 34

Führung und Management

Es gibt zahllose Definitionen und Abgrenzungen von Management und Führung. Ich erspare uns deren Wiedergabe. Denn dieses Buch erhebt keinen akademischen Anspruch, vielmehr geht es um einen pragmatischen Blick auf Führung – und darauf, wie Menschen ihre Führungspersönlichkeit entfalten können.

John P. Kotter, renommierter Harvard-Management-Professor, hat eine brauchbare Abgrenzung von Führung und Management vorgenommen. Führung und Management können demnach anhand folgender drei Kriterien differenziert werden (Schweinsberg 2014, S. 18):

1. Management setzt den Fokus auf Planung und Budgetierung; Führung formuliert eine Richtung, eine Vision.
2. Management beschäftigt sich mit Organisation und Personalauswahl; Führung versammelt Menschen hinter einer Idee.
3. Management kümmert sich um Controlling und Problemlösung; Führung kümmert sich um Motivation und Inspiration.

In Unternehmen wird beides, Management und Führung, gebraucht. Aber, wie der Führungsexperte Klaus Schweinsberg (2014, S. 19) treffend anmerkt: *„je dichter der Nebel der Ungewissheit, desto höher muss die Dosis Führung sein.“* Führung kommt dabei nicht nur an der Spitze vor, sondern im gesamten Unternehmen. Und dieselbe Person mag sich zeitweise eher in einer Management- oder in einer Führungsrolle wiederfinden.

Durch die Digitalisierung und Globalisierung der Ökonomie ist im 21. Jahrhundert ein Führungsumfeld entstanden, das mit einer vom amerikanischen Militär entwickelten Formel griffig umschrieben wird: **VUCA – volatile, uncertain, complex, and ambiguous.**

VUCA

Volatilität, starke Schwankungen, erleben wir beispielsweise an den Finanzmärkten, oder wenn die Preise für Rohstoffe aufgrund von Naturkatastrophen stark steigen. Das Führungsumfeld ist **unsicher**, weil in einer Netzwerkökonomie jederzeit disruptive Geschäftsmodelle entstehen können, die in bestehenden Märkten Anpassungsreaktionen erzwingen. Der Verkauf von Büchern und Kleidung über das Internet sind hierfür Beispiele, die für uns bereits Normalität darstellen. In einer immer stärker vernetzten globalen Wirtschaft steigt die **Komplexität**, da Ursache und Wirkung sowohl zeitlich als auch räumlich weit auseinanderliegen und selbst kleine Ursachen große Wirkung entfalten können. Wenn ein Mitarbeiter einer amerikanischen Fast-Food-Kette in Australien einen Obdachlosen diskriminiert, das belastende Video im Internet kursiert und einen globalen Shitstorm auslöst, so wie im November 2015 geschehen, dann kann das die Konzernzentrale in den USA nicht ignorieren. Natürlich ist Diskriminierung grundsätzlich keine „kleine Ursache“. Das Beispiel soll nur zeigen, wie selbst lokale Einzelaktionen vergleichsweise große Reaktionen auslösen können. Schließlich sehen sich Führungskräfte hoher **Ambivalenz** ausgesetzt, weil mehr denn je erwartet wird, das Führungshandeln an Langfristigkeit und Gemein-

wohl auszurichten. Eher kurzfristig ausgerichtete Rentabilitätsziele sind mit langfristigen Nachhaltigkeitszielen in Übereinstimmung zu bringen – Stichwort: Corporate Social Responsibility. Und die Berücksichtigung der Interessen unterschiedlicher Anspruchsgruppen aus Wirtschaft und Zivilgesellschaft wird immer wichtiger für den Vertrauensaufbau und damit den Unternehmenserfolg. Der Aufbau von Windparks ist hierfür ein Beispiel.

Was ist „gute Führung“ im VUCA-Kontext? Wie kann Führungskraft entfaltet werden? Auf diese Frage gibt es keine einfachen Antworten, geschweige denn Patentrezepte. Nur so viel scheint klar: Wenn auch das Bisherige nicht grundfalsch war, so können doch die neuen Führungsfragen nicht mit den bislang genutzten Leadership-Methoden und -Werkzeugen beantwortet werden.

Führungswerkzeuge im VUCA-Umfeld

2.1 Ein neues Verständnis von guter Führung

Der Begriff „gute Führung“ enthält ein Werturteil. Es überrascht daher nicht, wenn umfangreiche Literatur und große Meinungsvielfalt darüber existiert, was gute Führung ist. Führungsexperten wie Reinhard K. Sprenger oder Prof. Klaus Schweinsberg versuchen, universelle Kernprinzipien oder Wirkmechanismen zu identifizieren, die den Kern zeitlos guter Führung ausmachen. Einzelne Führungskräfte, Personalmanager und Berater akzentuieren die unterschiedlichsten Kompetenzen und Haltungsanforderungen als Basis guter Führung.

Wenn es um die Antwort auf die Frage geht, wohin sich „gute Führung“ in Zukunft vermutlich entwickeln wird, dann kommt es vor allem darauf an, die kollektive Sichtweise der Führungskräfte zu verstehen – sind sie doch die maßgeblichen Takt- und Richtungsgeber in diesem Gestaltungsprozess. Was bei den Führungskräften nicht auf Resonanz trifft, hat für die Weiterentwicklung von Führung wenig Relevanz. Das vom Bundesministerium für Arbeit unterstützte „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 der Führungskräfte bei guter Führung jetzt ankommt (Initiative Neue Qualität der Arbeit 2014):

Forum Gute Führung

- **Selbstorganisierte Netzwerke** sind das favorisierte Zukunftsmodell, hierarchische Führung gilt als Auslaufmodell. Von der Organisation in Netzwerkstrukturen werden mehr kreative Impulse, höhere Innovationskraft, Beschleunigung der Prozesse und Verringerung von Komplexität erwartet. Der hierarchischen Organisation wird die Zukunftsfähigkeit abgesprochen.
- **Befähigung** der Mitarbeitenden durch Unterstützung und Begleitung, z. B. durch Reflexionsgespräche, tritt an die Stelle von hierarchisch steuernder Führung. Indem sie „aus dem Weg

treten“, aktivieren Führungskräfte die Selbstführung der Mitarbeiter.

- **Diversität und Flexibilität** sind weitgehend akzeptierte Erfolgsfaktoren. Die Förderung von Unterschiedlichkeit ist in den Unternehmen in vollem Gang. Insbesondere die Beiträge weiblicher Erfahrungen zur Führungskultur werden äußerst positiv bewertet. Auch was die Entwicklung beweglicher Führungsstrukturen mit individueller Zeiteinteilung und in wechselnden Teamkonstellationen anlangt, sehen sich die Unternehmen auf einem guten Weg.
- **Adaptionskompetenz** ist das aktuell wichtigste Entwicklungsziel und Erfolg versprechender als langfristige Planungen. Die Fähigkeit, ergebnisoffene Prozesse professionell zu gestalten, ist ein zentrales Merkmal von guter Führung.
- **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. Die Durchsetzung eigener Vorstellungen über Anweisungen ist oft schon nicht mehr möglich. Persönliches Coaching wird als unverzichtbares Werkzeug für Führung betrachtet.
- Engagement wird an **Sinn, Wertschätzung und Selbstbestimmung**, weniger an materielle Anreize gekoppelt. Autonomie wird wichtiger als Statussymbole und der wahrgenommene Sinnzusammenhang einer Tätigkeit bestimmt den Grad des Engagements.
- **Gesellschaftliche Themen** rücken vermehrt in den Fokus der Aufmerksamkeit von Führung, z. B. der Umweltschutz, oder – ganz aktuell – die Flüchtlingsproblematik.

Paradigmenwechsel in der gewünschten Führungskultur

Zu einem ganz ähnlichen Bild von guter Führung kommen aktuelle Führungsstudien: die weltweite CEO-Befragung der Personalberatung Heidrick & Struggles (2015), die Befragung internationaler Führungskräfte durch die Berater von Korn Ferry (2015) sowie die Befragungen und Diskussionsforen mit Spitzenführungs-kräften des Leadership-Thinktank des Mercator Capacity Building Centre for Leadership and Advocacy (LEAD). LEAD (2013) gegenüber nennen Topführungs-kräfte 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 wünschen sich einen Paradigmenwechsel in der Führungskultur. Von guter Führung in der VUCA-Welt des 21. Jahrhunderts werden andere Führungsergebnisse erwartet als von herkömmlicher Führung (■ Tab. 2.1).

Leadership-Bubble

Wir erleben gerade das Ende eines **Leadership Bubble** (Senge 2010). Die Historiker sprechen von einem Bubble, einer Blase, wenn

Tab. 2.1 Ein neues Führungsverständnis im 21. Jahrhundert (nach Heidrick & Struggles 2015; Korn Ferry Institute 2015; LEAD 2013)

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

sehr viele Menschen von machtvollen Glaubenssätzen und Wahrnehmungen eingenommen werden. Die Menschen werden dann so stark von der Realität innerhalb der Blase absorbiert, dass es ihnen sehr schwerfällt, Standpunkte außerhalb der Blase zu verstehen und sich eine Alternative jenseits der Blase vorzustellen.

Beispiel Selbstorganisation: Zwar wird ein auf Vernetzung und Selbstorganisation beruhendes Führungsverständnis in den letzten Jahren stark diskutiert – wobei die Grundprinzipien keineswegs neu sind und von einigen sehr erfolgreichen Firmen wie etwa Weight Watchers oder W. L. Gore schon seit Jahrzehnten gelebt werden. Insgesamt bleiben selbstorganisierte Organisationen jedoch die Ausnahme. Die Vorstellung, ohne Hierarchien und Chefs im klassischen Sinne zu operieren, wird von vielen abgelehnt.

Das Bild des Leadership Bubble mag eine Erklärungshilfe sein für die paradoxe Situation, in der Führungskräfte durchaus Selbstorganisation als Zukunftsmodell beschreiben, die Umsetzung allerdings nicht forciert vorantreiben. Ähnliches gilt für die anderen Aspekte des neuen Führungsverständnisses wie Sinnstiftung und Werteorientierung, Kooperation, Befähigung, professionelle Nutzung von emotionaler und intuitiver Intelligenz.

An einem bestimmten Punkt müssen jedoch die Spannungen und Inkonsistenzen zwischen dem Leben in der Blase und der größeren

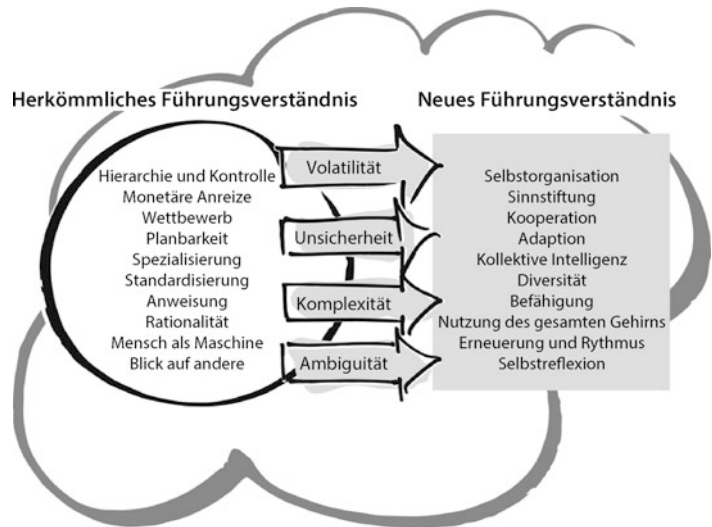
Leadership-Bubble in Auflösung

Führung am Muster des Lebens orientiert

Realität gelöst werden. Die Blase kann nicht unendlich weiterwachsen. Die E-Commerce- und die Finanzblase sind plastische Beispiele jüngerer Datums für dieses Phänomen. Der aktuell bestehende, noch auf den Erfahrungen des 20. Jahrhunderts beruhende Leadership Bubble ist in Auflösung.

Die herkömmliche Vorstellung darüber, wie gute Führung funktionieren kann, trägt nicht mehr. An ihre Stelle tritt etwas Neues. Dieses Neue ist etwas ganz anderes als eine weitere Stufe des Taylorismus, der auf mechanistischen Maximen des Organisierens und Führens beruht. Das neue Führungsverständnis orientiert sich an der größeren Realität, dem „Muster des Lebens“. Matthias zur Bensen beschreibt in seinem Buch *Leading with Life* sehr anschaulich, wie das Leben von Selbstorganisation, Vernetzung, Diversität, Kooperation und Rhythmus geprägt ist (zur Bensen 2009, S. 37 ff.). Lange Zeit resultierte das mechanistische Verständnis von Führung und Organisation in brauchbaren Ergebnissen. Jetzt, da andere Führungsergebnisse gefragt sind, besinnen wir uns auf die universell geltenden Prinzipien von Lebendigkeit und Ganzheitlichkeit/Holarchie (■ Abb. 2.1).

Die Umsetzung des neuen Führungsverständnisses ist keine leichte Aufgabe. Zum einen hängt die konkrete Realisierung der gewünschten 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 oder der Computerspieleproduzent Valve bereits selbstorganisierte Systeme sind, werden die großen Konzerne vermutlich nie ganz ohne Linienmanager auskommen. Das Ziel kann hier nur sein, so viel Selbstorganisation wie



■ Abb. 2.1 Führung jenseits des Leadership Bubble

Gute Führung durch Yoga und Meditation
Mit der uralten Weisheitslehre Yoga zu mehr
Führungsqualität

Schwalbach, M.

2016, XIV, 158 S. 39 Abb. Mit Online-Extras., Hardcover

ISBN: 978-3-662-48933-8