

Leadership Balance



Business-Bereich

Management

Personal

Führung

Erfolg & Karriere

Kommunikation

Marketing & Vertrieb

Finanzen

IT & Office

Sofort-Nutzen

Sie erfahren:

- Wie Sie trotz Umbrüchen die Balance finden und halten.
- Welchen Leadership-Herausforderungen Sie gegenüberstehen.
- Warum Werte für Ihre Leadership und Ihre Leadership Balance so wichtig sind.

Sie können:

- Ihre Werte bestimmen und mit den Unternehmenswerten in Einklang bringen.
- Den notwendigen Wandel wertekonform durchführen.
- Ihre Leadership Balance in wichtigen Führungsbereichen bewusst leben.

Autorin



Brigitte Miller ist freie Autorin und Journalistin. Seit 1990 schreibt sie für namhafte Verlage und Online-Portale im In- und Ausland zu den Themenbereichen Management, Mitarbeiterführung, Zeitmanagement, Kreativität und Selbstmanagement.

In ihre Beiträge lässt sie nicht nur die vielen Tipps und Erfahrungen fließen, die sie durch Gespräche und Interviews erhält, sondern auch persönliche Erkenntnisse, die ihr der Berufsalltag beschert.

Dabei hat sie stets einen offenen Blick, weil, beeinflusst von zwei Grundgedanken:

«Man kann nicht zweimal in den gleichen Fluss steigen» (Heraklit)

und

«Was gestern gut und richtig war, muss das heute längst nicht mehr sein.

Die Probleme heute beruhen auf den Lösungen von gestern» (Peter Senge),

sie immer weitere Handlungsoptionen entdecken möchte, die die eigenen Grenzen überschreiten lassen – um so das eigene Leben zu bereichern.

Brigitte Miller
Lilienthalstrasse 18
D-65205 Wiesbaden

Telefon: +49 (0) 611 718831
Fax: +49 (0) 611 1472629
E-Mail: millerbrigitte@web.de

Impressum

WEKA Business Dossier

Leadership Balance

Satz: Dimitri Gabriel
Korrektur: Urs Bochsler

WEKA Business Media AG
Hermetschloostrasse 77
8048 Zürich
Tel. 044 434 88 34
Fax 044 434 89 99
info@weka.ch
www.weka.ch

1. Auflage 2015

VLB – Titelaufnahme im Verzeichnis Lieferbarer Bücher:
ISBN: 978-3-297-00593-4

© WEKA Business Media AG, Zürich

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet oder verbreitet werden.

Inhalt

Leadership Balance

Einleitung	4
Leadership im Umbruch! Oder?	6
Der rasante Wandel: Nichts ist mehr, wie es war	8
Und die Herausforderungen nehmen zu	9
War of Talents	11
Klimawandel	14
Die grösste Herausforderung heisst: Führungshalt geben	16
Leadership neu denken und leben: Balance schaffen	18
Baustein 1: Persönliche Werte als Richtungsanker definieren	19
Baustein 2: Werte im Unternehmen erkennen	22
Baustein 3: Balance schaffen – Synergie erzeugen	23
Baustein 4: Wandel leben, Balance halten	25
Leadership Balance in Aktion	28
Vertrauen schenken und erhalten	28
Positive Leistungskultur leben	29
Selbstverantwortung fördern	30
Zusammenarbeit generationen-, funktions- und unternehmensübergreifend gestalten	30
Ganzheitlich kommunizieren	31
Digitale Welt sinnvoll integrieren	31
Status quo durchbrechen	32
Fazit	33
Leadership im Aufbruch	33
Tools	34
Literaturverzeichnis	37

Einleitung

Jahr für Jahr, beginnend 2001, präsentiert Gallup Deutschland mit seinem Gallup Engagement Index ernüchternde Fakten. Für das Jahr 2013 lauten diese:

- Lediglich 16 Prozent der deutschen Mitarbeiter setzen sich freiwillig für die Unternehmensziele ein.
- 67 Prozent leisten Dienst nach Vorschrift.
- 17 Prozent haben bereits innerlich gekündigt. Immerhin: Dieser Anteil ist im Vergleich zum Vorjahr geschrumpft. 2012 waren es sage und schreibe 24 Prozent der deutschen Mitarbeiter, die emotional keinerlei Bindung zum Unternehmen hatten – die also eine innerliche Kündigung vollzogen hatten.

Und um die Ursache für diese Misere in deutschen Unternehmen zu benennen, hebt Gallup den verbalen Zeigefinger, der Jahr für Jahr stets auf den selbigen Schuldigen weist: Auf den direkten Vorgesetzten. Es liegt an der Führungskraft, an dieser allein, weil die Führungskraft laut Gallups Umfrage

- zu spärlich Anerkennung und Lob ausspricht.
- die Bedürfnisse der Baby Boomers ignoriert.
- den Mitarbeiter zu wenig als Mensch sieht.
- und, und, und ...

Nur wenn Jahr für Jahr fast die gleichen Zahlen veröffentlicht werden, die nur partielle Besserungen der Situation offenbaren, formulieren sich (fast automatisch) einschneidende Fragen:

- Was läuft schief, dass sich solch ähnliche Ergebnisse ständig wiederholen?
- Sind die (deutschen) Führungskräfte per se lernresistent, dass die Impulse, die Gallup ja gibt, um das Mitarbeiterengagement zu steigern, nicht oder schlecht aufgegriffen und realisiert werden?
- Warum werden Führungskräfte per se als «Sündenböcke» für diese Misere stigmatisiert?

Obwohl so manche Berichterstattung vermutet, dass die Ergebnisse des Mitarbeiterengagements Index Deutschland sich einfach auf die Schweiz übertragen liessen, dürfen Sie sich als Schweizer Führungskraft beruhigt zurücklehnen. **Besser:** Lassen Sie sich einmal anerkennend auf die «Schulter klopfen». Denn die Towers Watson Global Workforce Study 2010 bestätigt Ihnen eines: Das Mitarbeiterengagement in der Schweiz liegt über dem Weltniveau:

Land	Hoch engagiert	Moderat engagiert	Teilweise nicht engagiert	Nicht engagiert
Schweiz	29%	47%	18%	6%
USA	26%	43%	26%	6%
Weltweit	21%	42%	30%	8%

Quelle: 2010 Towers Watson, Executive Summary

Und die Studie bestätigt noch eines: Mitarbeiterbindung und -engagement werden vor allem durch das Agieren der Unternehmensleitung, der direkten Vorgesetzten, sowie durch die Möglichkeiten der individuellen Karriereentwicklung positiv beeinflusst.

Unabhängig von solchen Studien sehen Sie sich als Führungskraft, egal, in welchem Land Sie nun leben und arbeiten, zunehmend unter Druck. Sie geben täglich Ihr Bestes. Nur oft genug scheint dies heutzutage nicht mehr gut genug zu sein. Es scheint, als würden Sie gegen «Windmühlen kämpfen». Denn:

- Die Aufgabendichte nimmt zu.
- Es herrscht ein hohes Innovationstempo.
- Prozesse müssen gleichzeitig abgewickelt werden. Statt wie früher alles nacheinander zu organisieren, heisst es heute vielfach, Prozesse übereinanderzulegen und gleichzeitig abzuwickeln, damit das dafür zur Verfügung stehende Zeitfenster genutzt werden kann.
- Die Komplexität wächst.
- Strukturen müssen sich immer schneller den wechselnden Problemen und Rahmenbedingungen anpassen.

Es gibt Momente, in denen Sie das Gefühl haben: Alles befindet sich in einem permanenten Ausnahmezustand – auch Sie selbst. Ihr Leadership-Verständnis wankt. Fragen über Fragen gehen Ihnen durch den Sinn:

- Wie die Komplexität in den Griff bekommen?
- Wie mit dem Zerfall der Strukturen umgehen?
- Wie planen, wenn das bisher praktizierte lineare Planen kaum noch funktioniert?
- Wie? Wie? Wie?

Und ganz entscheidend:

- **Wie können Sie agieren, statt – so erscheint es oftmals – «hechelnd» neuen Trends, die Antworten zu geben scheinen, hinterherzurennen und letztendlich so vorrangig nur noch zu reagieren?**

Kommen Sie wieder bei sich an. Besinnen Sie sich auf sich. Entwickeln Sie eine bewusste Leadership Balance. Dann werden Sie auch Antworten auf alle Ihre Fragen finden.

Leadership im Umbruch! Oder?

Der Druck, der von aussen auf Sie als Führungskraft oftmals ausgeübt wird, ist enorm. Sie werden mit brauchbaren und unbrauchbaren Informationen bombardiert, wie Sie Ihren Führungsstil ausrichten sollen. Kaum ein Tag vergeht, in dem Sie nicht durch Presse, Blogs, Newsletter und/oder Fachbücher aufgefordert – fast ermahnt – werden, sich endlich dazu durchzuringen, das «Alte» zu verlassen und das «Neue» zu leben. Denn es wird ja von einem Paradigmenwechsel gesprochen, von Richtungswechsel, gar von einem Umbruch.

Auch der Online-Artikel der «WirtschaftsWoche» vom 2. Oktober 2014 hat sich dieser Dringlichkeit, gar Notwendigkeit angenommen. Mit dem Titel «Überholter Führungsstil: Manager müssen anders führen» bezieht sich der Artikel auf die Studie «Führungskultur im Wandel» der Initiative Neue Qualität der Arbeit. In der Studie wurden 400 Führungskräfte unterschiedlicher Branchen und Unternehmensebenen darüber befragt, wie ihre Wertvorstellungen und Erwartungen an «gute Führung» seien. Mehr als drei Viertel sind der Meinung, dass eine grundlegende Änderung – ein Umbruch – der Führungspraxis erforderlich ist, um nicht den Anschluss zu verpassen und fit für die Zukunft zu sein. Und bei der Vorstellung der Studie bemerkte die deutsche Bundesarbeitsministerin Andrea Nahles: «Die Studie zeigt, dass eine moderne Wirtschaft eine modernde Führungskultur braucht, die den Mitarbeiter nicht als bloße Arbeitskraft, sondern als Dialogpartner mit Fähigkeiten, Potenzialen und Bedürfnissen sieht.» Schöne Worte.

Wichtig



Worte sind mächtig. Denn Worte lenken Ihre Gedanken, Vorstellungen und Visionen. Solch ein mächtiges Wort ist das Wort «Umbruch». Schlagen Sie es einmal im Thesaurus nach. Die aufgezeigten Ergebnisse werden Ihnen die Mächtigkeit noch mehr vor Augen führen. Synonyme für «Umbruch» lauten Veränderung, Meilenstein, Wandel, Revolution.

Bei solchen Worten kann man schon mental erzittern. Bilder der gewaltsamen Oktoberrevolution mit ihren vielen Toten, als Morgendämmerung des Kommunismus, als auch Bilder der friedlichen Revolution 1989 in der DDR, die zum Mauerfall führte, Deutschland wiedervereinigte und die Abenddämmerung des Kommunismus einläutete, entstehen bei solchen Worten blitzschnell. Entscheidender ist jedoch: Nach jeder dieser beiden Revolutionen – den Umbrüchen – war nichts mehr, wie es war.

Ist es da verwunderlich, dass das Wort «Leadership Umbruch» auch Ängste schürt, Unsicherheiten hervorruft, Widerstand auslöst – und weniger als Chance gesehen wird? Deshalb, obwohl auch in diesem Dossier von Umbruch gesprochen wird, sollte endlich gewagt werden, diesen so häufig proklamierten Umbruch zu hinterfragen. Vielleicht werden Sie dann das Wort «Umbruch» lieber mit dem Wort «Entwicklung» ersetzen?