

Führungsprinzipien – Teil 7a: Die vernachlässigte Dimension



Sehr viele Führungskräfte haben in den letzten Jahren stark an ihren Kompetenzen, Wissen, Fertigkeiten und auch Verhalten gearbeitet. Dabei haben mindestens genauso viele aber eine ungemein wichtige Dimension aus den Augen verloren: Ohne die richtige Haltung, Einstellung und gesunde Wertorientierung ist

Fachkompetenz wirkungslos.

Kernpunkt

Vielleicht denken Sie jetzt das ist übertrieben. Aber lassen Sie Situationen Revue passieren. Was kostete in der Zusammenarbeit am meisten Zeit und Nerven? Nicht vorhandene Kompetenzen? Manchmal bestimmt. Aber in den meisten Fällen sind die Auslöser Charakterschwächen. Die Charakterbildung ist langfristig das eigentlich Entscheidende. Ein Viertel des Geschäftserfolgs lässt sich wissenschaftlich auf eine gelebte Wertekultur zurückführen.

Definition Charakter

Einen ethischen Begriff zu definieren fällt nicht leicht. In diesem Zusammenhang verstehen wir Charakter nicht als Ansammlung von Persönlichkeitsmerkmale, sondern Mischung aus Haltungen, ethischen Prinzipien und Werten.

Die neurobiologische Seite

Warum Haltungen so wichtig sind, verrät ein Blick in die Weise, wie unser Gehirn arbeitet. Hilfreich ist dabei das 3 Ebenen Modell des Lernen von Gerald Hüther. Die dritte Ebene ist die unterste und die anderen liegen darüber. Es ist auch von der Bedeutung aufsteigend.

3. Ebene: Sachwissen, in der Großhirnrinde

Dieser Bereich ist immer aktiv bei wiederkehrenden Routinen, wenn Gewohnheiten entstehen oder auch Dinge auswendig gelernt werden.

2. Ebene: Metakompetenzen, Funktionen im Stirnlappen

Diese beschreiben, wie wir Wissen anwenden. Es handelt sich hierbei um die Problemlöse- aber auch Empathiefähigkeit, vorausschauen zu denken und die Folgen des Handels abzuschätzen. Aus biologischer Sicht ist es jedoch nichts anders als adressiertes Wissen.

1. Ebene **Haltungen**, neuronale Verknüpfungen über den Metakompetenzen

Haltungen oder auch Einstellungen sind mit kognitiven und emotionalen Netzwerken verbunden. Gehirn technisch und praktisch hat es einen enormen Einfluss. Was auf dieser Ebene geschieht, ist langfristig angesiedelt. Die innere Haltung, die jeder persönlich entwickelt, entscheidet wie und wofür jemand sein Gehirn einsetzt.

Lesen Sie mehr dazu, wie Sie das Wissen über das 3 Phasen

Model für Ihre Organisation nutzen können. Erfahren Sie, wie Sie die Haltungen in Ihrer Organisation prägen können und welche Fragen dabei helfen.

Weitere Teile

Führungsprinzipien –

[Teil 1](#)

[Teil 2: Dienen](#)

[Teil 3: Verantwortlich sein](#)

[Teil 4: Resultate](#)

[Teil 5: Menschen=Potenzial](#)

[Teil 6: Lernbar](#)

[Teil 7b: Die vernachlässigte Dimension](#)

Auf der Serviette erklärt – Buchempfehlung



Bei Unmengen von Geschäftsverhandlungen mit komplexen Problemen kommen Power-Point-Präsentationen oder Vorträge mit einer riesigen Menge von Folien zum Einsatz. Denn ein komplexes Problem kann auch nur komplex gelöst werden. Aber genau das Gegenteil ist der

Fall, die komplexesten Probleme haben oft die einfachsten Lösungen und brauchen nicht viel Worte sondern ein Bild.

Willkommen bei einer ganz neuen geschäftlichen Sichtweise.

Ich bin nicht der visuelle Typ

In einem Satz zusammengefasst geht es in dem Buch um das Lösen von jeglichen und oft komplexen Problemen mit Hilfe vom visuellen Denken. Dabei machen viele Geschäftsleute direkt die Augen zu, mit dem Einwand, dass sie eben nicht der visuelle Typ sind. Tatsächlich ist es aber so, dass gerade diese Personen am Ende fast immer die aussagekräftigsten Bilder erschaffen. Und es hat rein gar nichts mit künstlerischem Talent zu tun. Wenn Sie in der Lage sind, Kästchen, Pfeile und Strichmännchen zu zeichnen, können Sie bereits alles.

Über den Autor

Dan Roam hat zwei Abschlüsse an der „University of California“, in bildender Kunst und Biologie. Diese Kombination war ein Grundstein für seinen Disziplin übergreifenden Ansatz zur Lösung von Problemen. Er ist außerdem lizenziertes Pilot. Sein geschäftsorientiertes visuelles Denken hat er erworben in der Schweiz, Russland, Thailand, Frankreich, Holland und den USA. 1990 hat er Digital Roam Inc. gegründet in der ehemaligen Sowjetunion, ohne russisch zu sprechen. Sein Unternehmen ist eine Beratungsfirma, die Managern hilft, komplexe Probleme durch visuelles Denken zu lösen. Er hat bereits Leitern bei Microsoft, eBay, Google, Lucas Film, Kraft und vielen Weiteren geholfen.

Wie sein Ansatz entstand

Als Roam zum ersten Mal aus der Not heraus für einen Vortrag ein Bild einsetzte, war er danach so begeistert, dass er alles über Visualisierung las, was im Unternehmensbereich zu finden war, er besuchte Workshops bei den Gurus der Informationsvisualisierung etc.. Das Ergebnis: Visuelles Denken ließ sich auf eine kleine Anzahl häufig verwendeter Techniken herunterbrechen.

Schön einfach

Das ist das Schöne an seinem Ansatz: einfach und universell anwendbar. Roam definiert in seinem Buch sechs Problembündel, die alle Probleme abdecken, egal in welcher Branche. Dazu braucht es zur Lösung des Problems nur wenige Zeichen. Wie das möglich ist? Bei Präsentationsprogrammen sind auch genau diese in der Zeichenpalette, weil sie Kernstücke sind. Genau wie bei der geschriebenen Sprache. Dort gibt es ebenfalls eine begrenzte Anzahl von Symbolen, aber die Kombinationen können Millionen von Aussagen vermitteln.

Unser Autopilot

Von der neurologischen und psychologischen Seite haben Bilder Vorteile. Es gibt präkognitive Bilder, die wir verarbeiten, ehe wir überhaupt wissen, dass wir sie verarbeiten. Wir sind besonders gut darin dreidimensionale Bilder zu verarbeiten, weil uns diese täglich begegnen. Beispielsweise wenn wir einen Raum betreten, registrieren wir im Autopilot direkt, wie groß der Raum ist. Denken Sie an das letzte Bowlingcenter in dem Sie waren. War es eine riesige Halle, in der sie kaum das Ende sehen konnten, mit hohen Decken oder eher klein und beengt?

Praktische Universalzange statt Werkzeugkoffer

Ein Buch mit einem spannenden, einfachen und inspirierenden Ansatz, das sich lohnt zu lesen, bzw. zu begucken. Vielleicht haben Sie bisher mehrere und schwere Werkzeugkoffer und diese Universalzange könnte das ersetzen. Dazu ist das Buch so konzipiert, dass Sie es schnell durchlesen können, um schon in den nächsten Tagen Ihren Konferenzraum, Hörsaal oder Büro zu betreten und unverzüglich anfangen können Probleme mit Bildern zu lösen.

Angaben zum Buch

Auf der Serviette erklärt – Mit ein paar Strichen schnell überzeugen* statt lange präsentieren

Dan Roam, Redline Verlag, 2009

King Arthur, der inspirierende Teamleiter – Exzerpt

Weshalb eigentlich ein Team?

KING ARTHUR
der inspirierende Teamleiter



Paul. Ch. Donders

Das Wort „Team“ ruft zwei entgegengesetzte Gefühle in mir hervor. Zum einen denke ich dabei an einen Freundeskreis, ein Zuhause, eine Reisegesellschaft und an eine geschlossene Einheit, die auch herausfordernde Aufgaben bewältigen kann.

Andererseits denke ich dabei an Gefühle wie Ohnmacht, Gejammer, an Worte wie ‚Last‘ und ‚Frustration‘. Wie kann es sein, dass ein Team sowohl der Himmel auf Erden sein kann, als auch eine echte Hölle?

In den Achtzigern und Neunzigern war Teamwork das heiÙe Thema. Wir alle schworen auf die großen Vorteile der Teamarbeit. Der Slogan war: $1+1=3$. Das Wort ‚Synergie‘ kannte einen Höhepunkt,

vergleichbar mit modernen Begriffen wie ‚Tribes‘ und ‚autonome‘ Teams.

Rund um das Jahr 2000 folgten die ersten alarmierenden Berichte aus der Praxis. Die Universitäten Utrecht und Heidelberg veröffentlichten damals die ersten empirischen Studien über die Konsequenz der Implementierung des Teamwork-Prinzips. Zehn Jahre nach der Umsetzung hieß es, viele der Teammitglieder seien jetzt weniger produktiv, weniger innovativ und öfter krank als Professionals, die allein arbeiteten (dabei gab es natürlich auch Ausnahmen – Teams mit ausgezeichneten Resultaten).

Da höre ich direkt die Team-Fanatiker ‚ja aber‘ rufen! Na klar, ein Team kann auch produktiver, innovativer und gesünder sein, aber dies passiert nicht automatisch, wenn eine Gruppe Professionals ein Team bildet. Der Anfang eines Teams ist in der Tat oft motivierend; ein Team auf ein hohes, produktives und gesundes Level zu bringen und dieses zu halten ist jedoch eine ganz andere Sache. Das ist eine wahre Kunst!

Jede Kultur ein anderes Team?

Glücklicherweise stehen uns mittlerweile zahlreiche Studien zur Verfügung, die uns einiges über das Thema Teambuilding lehren. Natürlich benötigt ein gesundes und erfolgreiches Team in Frankreich einen anderen Fokus als ein Team in Holland, Deutschland, Singapur oder Indonesien. Außerdem arbeiten Teams im Businessbereich anders als Teams im Gesundheitswesen und Teams in nichtstaatlichen Organisationen wiederum anders als Sportteams. Darüber hinaus liegen die Prioritäten heute oft anders als vor zehn Jahren (2005 sah die Welt noch komplett anders aus). Um das Ganze weiter zu komplizieren: immer mehr Teams bestehen sowohl aus Baby-Boomern (55-70 Jahre), als auch aus Teammitgliedern, die gerade erst 20-35 Jahre alt sind (Generation Y). Dies ist ein schönes und aktuelles Beispiel dafür, dass auch die Teammitglieder selbst einen unterschiedlichen Fokus brauchen.

Heißt das jetzt, dass es gar keine mehr oder weniger universellen Teamkompetenzen gibt? Natürlich nicht! Menschen, die zusammen arbeiten müssen oder dürfen, haben alle Grundbedürfnisse wie:

- die Möglichkeit zu haben, eigene Talente einzusetzen,
- im eigenen Fachgebiet weiter zu wachsen
- innerhalb des Teams einen würdigen Platz zu finden
- persönliche und produktionsorientierte Wertschätzung zu bekommen
- im Beitrag an etwas Größerem Sinngebung zu erfahren

King Arthur – der inspirierende Teamleiter

Schon seit etwa 1500 Jahren wird über die Legende von King Arthur erzählt, geschrieben, gesungen, gedichtet, gemalt und geträumt. Über den König, der das stark gespaltene Britannien des fünften Jahrhunderts wiedervereinte und eine völlig neue Art von Gesellschaft einführte. Der König, der 150 Ritter an einem Runden Tisch vereinte, zusammen mit ihnen Camelot schuf und Tugenden wie Vertrauen, Integrität, Disziplin und Weisheit wiederbelebte.

Auch als Teamleiter regt er unsere Vorstellungskraft an, gerade jetzt im 21. Jahrhundert, mitten in unserer post-post-modernen Lebenseinstellung und in unserem Bedürfnis nach einem gesunden Mix zwischen Individualität und Kollektivität. Wir wollen gerne einen wirklich einzigartigen Beitrag liefern und gleichzeitig Teil eines starken und inspirierenden Teams sein.

Es sind buchstäblich tausende Bücher über King Arthur geschrieben worden, wobei es noch immer nicht völlig klar ist, wer der ‚echte‘ King Arthur denn wohl war. Höchstwahrscheinlich sind die Legenden tatsächlich basiert auf einen Mann, der zwischen 480 und 550 n. Chr. gelebt hat. In den letzten Monaten habe ich verschiedene dieser Bücher gelesen um den Kern seiner einzigartigen Teamführung zu entdecken.

Die Geschichte des King Arthur handelt über seine Person als Mann, König, Gewinner, aber auch als Verlierer. Sie bietet nicht unbedingt ein ‚Happy End‘ und erzählt uns auch einiges über das menschliche Elend, Enttäuschungen und den Alltag. Meine Geschichte über King Arthur konzentriert sich auf seinen besonderen Stil als Teamführungskraft. Eine Geschichte, die sich zu lesen lohnt! Hier schon mal ein paar Fragen, einfach um in Stimmung zu kommen: Stellen Sie sich vor, Sie werden zum 1. Januar des kommenden Jahres zum Bürgermeister Ihrer Stadt gewählt:

- Wie würden Sie sich ab jetzt darauf vorbereiten?
- Welche Leute würden Sie unbedingt in Ihr Team holen?
- Was wäre die drei wichtigsten Punkte Ihrer Politik für das nächste Jahr?

Angaben zum Buch

King Arthur – Der inspirierende Teamleiter

Paul Ch. Donders

xpand Edition

9,80€, 71 Seiten

[Online Kaufen](#)

**King Arthur, der
inspirierende Teamleiter –
erfrischend alt**

KING ARTHUR

der inspirierende Teamleiter



Paul. Ch. Donders

Schon seit 1500 Jahren wird über die Legende von King Arthur erzählt, geschrieben, gedichtet, gemalt und geträumt. Der König, der 150 Ritter an einem runden Tisch vereinte, zusammen mit Ihnen Camelot schuf und Tugenden wie Vertrauen, Integrität, Disziplin und Weisheit wiederbelebte. Ein

außergewöhnlicher Teamleiter, bei dem es sich lohnt genauer hinzusehen.

Motivierend oder frustrierend

Das Wort Team löst oft zwei sehr gegensätzliche Gefühle aus. Zum einen kommt der Gedanke an Freunde, eine geschlossene Einheit, möglicherweise auch fiktiv an die neun Gefährten die eine kaum lösbare Aufgabe bewältigen. Zum anderen kommt das Gefühl für das, wofür die Anfangsbuchstaben stehen können: Toll einer macht's. Denn oft sind Teams mit Frustration, Last verbunden und das eine Person am Ende die Arbeit nachholen muss die andere versäumt oder unsauber erledigt haben. Teams schaffen folglich ideale und motivierende Umstände oder unproduktive frustrierende Bedingungen.

Stolz im Team zu sein

Wie erreichen wir Ersteres? Ein Team, in dem jeder und jede einen eigenen Platz hat, einen einzigartigen Beitrag leistet, und in dem alle stolz darauf sind, zu diesem Team zu gehören. Genau darauf liefert die Geschichte von King Arthur Antworten.

Der Autor

Paul. Ch. Donders leitet seit 35 Jahren Teams. Als Vorstandsvorsitzender von xband international arbeitet er

außerdem mit Teamleitern aus zehn verschiedenen Ländern und Kulturen zusammen.

In den Fußstapfen Arthurs

Anhand von acht Geheimnissen Arthurs entdecken Sie, wie auch Sie auf Ihre eigene Art ein Team inspirierend leiten können. Dieses Buch nimmt Sie mit auf eine spannende Reise zwischen dem 5. und dem 21. Jahrhundert.

Angaben zum Buch

King Arthur – Der inspirierende Teamleiter

Paul Ch. Donders

xpand Edition

9,80€, 71 Seiten

[Online Kaufen](#)

Gelangen Sie [hier](#) zu einem Exzerpt aus dem Buch.

Die fünf Dysfunktionen eines Teams



DecisionTech hatte das erfahrenste Führungsteam, das man sich vorstellen konnte, einen wasserdichten Geschäftsplan und erstklassige Investoren. Ingenieure reichten ihre Lebensläufe schon ein, bevor Büroraum angemietet war. Aber das war vor fast zwei JahrenNicht die Strategie.

Nicht die Technik. Es bleibt die Teamarbeit, sowohl aufgrund ihrer Schlagkraft als auch aufgrund ihrer Seltenheit, die den Erfolg ausmacht.

Dies sind zwei kleine Auszüge aus Patrick Lencionis Buch, indem er von dem fiktiven aber realitätsnahen Fall der Firma DecisionTech in Silicon Valley berichtet. Lesen Sie hier eine detaillierte Rezension des Buches.

UNSER WERTVOLL-RANKING (maximal 5 Punkte)

Gesamt 4,9 Punkte

Innovationswert: 5 Punkte

Ein neuartiger und erfrischender Blick auf Teaming. Einzigartig in der Zusammenstellung der Gefahren und Chancen von Teamwork inklusive praktischer Tipps.

Aufbau und Verständlichkeit: 5 Punkte

Romanhaft durch eine realitätsnahe Fabel eingeleitet, die unterhaltsame Lesbarkeit ermöglicht. Strukturierte und logisch klare Darstellung der wichtigsten Aspekte des Team Modells im letzten Viertel.

Praxisorientierung: 5 Punkte

Die fiktive Geschichte des Topmanagement-Teams zu Beginn sorgt bereits für einen starken Praxisbezug. Auch die Erläuterung des Modells enthält zahlreiche Vorschläge zur konkreten Umsetzung.

Kommentar: 4 Punkte

Kleine Abzüge gibt es, weil trotz breiter wissenschaftlicher Fundierung nicht auf einzelne Studien oder sonstige Quellen verwiesen wird.

ZIELGRUPPE

Führungskräfte und Teamleiter aller Art, egal ob

verantwortlich für den Führungsstab eines multinationalen Konzerns, die Abteilung eines Betriebes oder ein Projektteam. Teammitglieder, die sich für das Gelingen ihres Teams einsetzen wollen.

AUTOR

Patrick Lencioni ist Gründer und Vorsitzender der Managementberatungsfirma The Table Group. Als Berater und Redner hat er mit Tausenden höheren Managern in Organisationen von Start-ups bis Fortune-500-Unternehmen zusammengearbeitet. Er ist Autor einer Reihe von erfolgreichen Büchern, wie *Tod durch Meeting*, *Die drei Symptome eines miserablen Jobs* oder *Der Vorteil*.

INHALT

Am fiktiven, aber erstaunlich realitätsnahen Fall einer Firma im Silicon Valley zeigt Patrick Lencioni, wie unzureichendes Teamwork ein Unternehmen beinahe in den Abgrund stürzen kann. Der Managementberater erklärt am Beispiel des Unternehmens Decision Tech die fünf Dysfunktionen eines Teams – hier eines Topmanagement-Teams – und Möglichkeiten zu deren Überwindung. In der spannend geschriebenen Fabel um die Geschäftsführerin Kathryn und weitere lebendige Charaktere regen die überaus gut getroffenen Managementdiskussionen zum Nachdenken über funktionierendes Teamwork an. So herausfordernd es auch sein mag, ein effektives Team zu bauen und zu führen – im Schlussteil stellt Lencioni ein Modell vor, das es allen Arten von Teams auf einfache, klare und präzise Weise ermöglicht, ihre Dysfunktionen zu erkennen und dieses Wissen zur Verbesserung des eigenen Teams einzusetzen. Denn hierfür gibt das Buch einige kluge und praxiserprobte Tools mit auf den Weg zu mehr Erfolg, Freude und Durchschlagskraft beim Teaming.

DIE FÜNF DYSFUNKTIONEN EINES TEAMS

- 1. Abwesenheit von Vertrauen:** fehlende Offenheit
- 2. Furcht vor Konflikt:** künstliche Harmonie

3. **Mangel an Verpflichtung:** Mehrdeutigkeit
4. **Vermeidung von Verantwortlichkeit:** Niedrige Standards
5. **Ergebnis-Orientierung:** Status und Ego

Ohne **Vertrauen** können die anderen vier Krankheiten nicht „geheilt“ werden. Besteht kein Vertrauen, schrecken Teammitglieder davor zurück offen und ehrlich zu kommunizieren. Sie verstecken ihre wirklichen Gedanken und Gefühle, wodurch keine Vertrauensbasis entstehen kann. Vertrauen heißt hier nicht, aufgrund von gemeinsamen Erfahrungen das Verhalten des anderen vorhersagen zu können. Sondern man vertraut einem Teammitglied, dass es einem selbst nicht schaden wird, obwohl es das könnte.

Ohne **Konflikt** entsteht eine künstliche Harmonie, in der nur scheinbar alles gut läuft. Jedes Team braucht den konstruktiven Konflikt, um zu besseren Ergebnissen zu gelangen! Konflikte sind notwendige Güter, nicht notwendige Übel. Ohne Vertrauen scheuen sich Teammitglieder davor, Meinungsverschiedenheiten zu äußern und zu diskutieren. Das führt aber zu halbfertigen Ideen und stagnierendem Fortschritt. Erst durch faire Konfrontation ringt ein Team gemeinsam um die besten Entscheidungen – und einzelne nehmen schnell etwas zurück, wenn sie zu weit gegangen sind.

Ohne **Verpflichtung** auf ein gemeinsames Ziel hin macht jeder das, was er für richtig hält. Meetings sind unerwünschte Treffen, die man mit so viel innerer Abwesenheit wie möglich überstehen will. Es wird nicht klar, was zu tun ist. Beste Gelegenheiten verstreichen ungenutzt. Damit Teams effektiv arbeiten, muss sich jeder klar und verbindlich den Teamzielen verpflichten und wissen, was sein Beitrag dazu ist.

Ohne **Verantwortlichkeit** wird die Qualität des Team-Outputs immer niedriger, weil die einzelnen Teammitglieder sich nicht gegenseitig zur Verantwortung ziehen. Wer eine Schiefelage oder eine fehlerhafte Leistung erkennt kann bei ausreichend Vertrauen der betreffenden Person Feedback geben. Wohl

dosierter und gepflegter Gruppendruck führt zu gegenseitiger Unterstützung und Ermutigung. Wenn es hingegen allen egal ist, was und in welcher Qualität die anderen arbeiten, gerät das Team in einen Sumpf dumpfer Mittelmäßigkeit.

Ohne **Ergebnis-Orientierung** macht jeder das, was seinem Ego oder der eigenen Abteilung nutzt. Teammitglieder stärken ihre Interessen oder kämpfen gegen einen Rivalen, aber sie stärken nicht das Team. Die besten Lösungen entstehen aber dann, wenn das eigene Ego nicht dominiert und zugleich der Einzelne mit seinen Bedürfnissen wahrgenommen und respektiert wird. An dieser Stelle entscheidet sich, ob das Ganze wirklich mehr als die Summe seiner Teile werden kann.

5 AUSGEWÄHLTE AUSSAGEN ZUR STANDORTBESTIMMUNG: WO STEHT (M)EIN TEAM?

1. Die Teammitglieder diskutieren Probleme leidenschaftlich und ohne Zurückhaltung.
2. Die Teammitglieder weisen sich auf ihre Defizite und unproduktiven Verhaltensweisen hin.
3. Die Teammitglieder wissen, woran ihre Teamkollegen arbeiten und wie sie zum Gruppenziel des Teams beitragen.
4. Die Teammitglieder entschuldigen sich schnell und aufrichtig, wenn sie etwas Unpassendes oder potenziell Teamschädliches gesagt oder getan haben.
5. Die Teammitglieder bringen für das Wohl des Teams bereitwillig Opfer in ihren Abteilungen oder Fachgebieten (z.B. Budget, Zuständigkeitsbereich, Mitarbeiterzahl).

PRAXISRELEVANZ

Die Praxisrelevanz der fünf Dysfunktionen ist seit vielen Jahren ungebrochen hoch, weil sie die Schlüsselthemen ineffektiver und frustrierender Teams auf den Punkt bringen. Durch die fiktive Geschichte eines Topmanagementteams, Ideen

zum Prozess der Teamentwicklung und konkrete wirksame Tools steigt die Anwendbarkeit um ein vielfaches.

BEWERTUNG

Ein „must have“ für alle, die sich von einem erfrischend anderen Blick auf Teams überraschen lassen wollen, Inspiration für die Entwicklung ihres eigenen Teams suchen oder Praxisanregungen zur Arbeit mit und in Teams schätzen. Kurzweilig, unterhaltsam und gleichzeitig bedeutsame Anstöße zum Reflektieren!

Zusammenfassung von Samuel Essler

Angaben zum Buch



Die fünf Dysfunktionen eines Teams

Patrick Lencioni

ISBN 978-3527507993

Wiley-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA, Weinheim 2014

19,99 €, 186 Seiten

Führungsprinzipien – Teil 6: Lernbar



„Bei keinem anderen Beruf liegt die Ausbildung so im Argen wie im Management. Niemand würde sich in ein Flugzeug setzen, wenn die Piloten eine den Managern vergleichbare mangelhafte Ausbildung hätten“, so Fredmund Malik, ein österreichischer Wirtschaftswissenschaftler.

Woher das falsche Bild

Warum ist die Managementausbildung so unterentwickelt gewesen über so viele Jahre? Besonders im vorherigen Jahrhundert waren wir der festen Überzeugung das Führung ein unerklärliches Phänomen ist. Eine Begabung, die man entweder hat oder nicht. Warum sollte daher auch in eine systematische Führungskraftentwicklung investiert werden. Das Motto lautete: Die richtige Person setzt sich schon durch.

Als Sie noch die Schulbank drückten

Dabei ist es kaum notwendig so weit in der Zeit zurückzugehen. Erinnern Sie sich noch an Ihre erste Schulklasse und die verschiedenen Typen von Kindern? Vielleicht haben Sie dann auch direkt den „Anführer“ vor Augen, um den sich die anderen scharten. Aber wäre es auch das Kind gewesen, das Sie als Anführer ausgesucht hätten? Die richtige Person, die möglicherweise wesentlich wohlwollender, gerechter... gewesen wäre, hat sich aber nicht durchsetzen können.

Formbar, austauschbar und lernbar

Das Prinzip, dass die richtige Person für den Job sich durchsetzt, stimmt nicht. Führung ist lernbar und sollte auch gelernt werden. Besonders nach allem, was wir heute über die Wandlungs- und Anpassungsfähigkeit des menschliche Gehirnes wissen. Fähigkeiten sind bei jedem Menschen formbar, austauschbar und lernbar.

Kompetenzen

Gute Führung ist abhängig von einer dynamischen Kombination von Wissen, Fertigkeiten, Einstellungen und Wertvorstellungen. Zusammengefasst benennen wir es hier mit Kompetenz. Weiter aufgeschlüsselt brauchen Führungsaufgaben spezielle Fähigkeiten wie kommunikative, interkulturelle, sprachliche, personale und emotionale Kompetenzen. Das Gute ist, dass sich trotz des schnellen Alterns von Fachwissen, der Wesenskern dieser Schlüsselkompetenzen nicht ändert.

Einzigartige Kombination

Jede Person besitzt eine unterschiedliche Kombination dieser Kompetenzen von vornherein, aber keiner hat direkt alle im vollen Maß. Somit Hand auf Herz: Wo liegen Ihre Stärken und Schwächen als Führungskraft? Für eine gesunde Weiterentwicklung als Führungspersönlichkeit ist es wichtig Stärken auszubauen und die Schwächen im Blick zu haben.

Kompetenz plus?

Lernbare Führung hat nun deutlich Einzug in die Literatur gefunden hat und es gibt viele ausgefeilte und wissenschaftlich fundierte Trainingseinheiten. Trotzdem bleibt die Entwicklung der Kompetenzen oft noch weit hinter ihren Möglichkeiten. Von einem wichtigem Aspekt, der zu der Kompetenz nötig ist, lesen Sie mehr im [siebten Teil](#).

Weitere Teile

Führungsprinzipien –

[Teil 1](#)

[Teil 2: Dienen](#)

[Teil 3: Verantwortlich sein](#)

[Teil 4: Resultate](#)

[Teil 5: Menschen=Potenzial](#)

Teil 7: Die vernachlässigte Dimension [Teil a](#) und [Teil b](#)