

WERTIKALE

Werte in der Führung

- Erfahrungen, Erkenntnisse, Empfehlungen -

Schwerpunkte

Verantwortungs-
elite statt

Führungselite

Seite 1

Unterbrechen und
Überdenken

Seite 2

Leitung braucht
Begleitung

Seite 2

Im Interview:
Dr. Natalie
Lotzmann, SAP AG

Seite 4

Liebe Leserinnen und Leser,

wenn wir uns mit der praktischen Umsetzung von Werten in Unternehmen beschäftigen, kommen wir an der Frage nach der entsprechenden Führungskultur nicht vorbei. Ob der Blick über den Gartenzaun zum Nachbarn wandert oder zum Schreibtisch des Kollegen, sehr häufig fragen wir uns: Wie machen es eigentlich die anderen? Diese anderen können uns zu Veränderungen anspornen oder dazu verleiten, die nötigen Änderungen nicht ernst zu nehmen. Ganz besonders gilt das „Anderssein“ dabei für Führungskräfte, die durch ihre exponierte Stellung immer Vorbild sind und sich ihrer damit verbundenen Verantwortung bewusst sein müssen.

Verantwortungselite statt Führungselite

Die Rolle der Führungskräfte oder konkreter ihr Verhalten im Unternehmen ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für eine wertorientierte Unternehmenskultur. Aus diesem Grund haben wir uns in diesem Jahr intensiv mit dem Thema „Werte in der Führung“ beschäftigt.

Wenn wir dabei von Verantwortungselite sprechen, meinen wir Führungskräfte, die ihre Gestaltungsmacht zum Wohle des Unternehmens, der Mitarbeiter - letztlich aller Stakeholder einsetzen. Führende müssen eine gute Balance halten zwischen Profitstreben, als wesentlichem Bestandteil der Wertorientierung eines Unternehmens, und gesellschaftlicher Verantwortung. Eine

Elite, die mehr durch ihre Persönlichkeit, als durch ihre Position besticht, die in ihrem Blick nach außen gerichtet ist, um zukunftsfähige Entwicklungen anzustoßen und den einzelnen Mitarbeiter zu fördern.

Möglichmacher oder Entscheidungs-Erleichterer

Der Autor John Naisbitt spricht ebenfalls davon, dass der neue Führungstyp im anbrechenden Zeitalter von partizipativer Unternehmenskultur als ein *Möglichmacher*, ein *Entscheidungs-Erleichterer* gesehen werden muss. Dabei wird deutlich, dass es vor allem um die Frage nach der persönlichen Haltung von Führenden geht.

Welche Kompetenzen sind für diese Haltung nötig? Die entscheidenden Führungskompetenzen lassen sich in zwei wesentlichen Kategorien festhalten: die methodisch-fachliche sowie die emotional-persönliche Kompetenz. Letztere kommt in den klassischen betriebswirtschaftlichen Ausbildungen häufig zu kurz. In der Führungskultur macht sie jedoch den Unterschied. Denn schließlich geht es darum, nicht allein eine Führungskraft, sondern eine Führungspersönlichkeit zu sein. Die grundlegenden Voraussetzungen dafür, lassen sich durch die drei „Führungskräfte“ zusammenfassen: Wertschätzung geben, Fragen stellen und aktiv zuhören. Das klingt so banal und ist doch so schwer.

Es gilt die einfache Gleichung: Wahrnehmen gleich wertschätzen! Mitarbei-

WERTIKALE

Schwerpunkt

Unterbrechen und Überdenken

Werte in der Führung

- Erfahrungen, Erkenntnisse, Empfehlungen -

ter wollen wahrgenommen und einbezogen werden. Auch die Art und Weise wie Führende kommunizieren ist ein wesentliches Kriterium guter Führung. Dabei fällt das häufige „Senden“ von Führungskräften besonders auf. Tom Peters, amerikanischer Unternehmensberater sagte: „Befehle-bellen ist out. Neugier, Initiative und Phantasie sind in.“ Wir sagen: „Senden ist out. Empfangen, zuhören und Fragen stellen ist in.“ Dadurch spiegelt sich eine grundlegende wertorientierte Haltung gegenüber dem Gesprächspartner wider. Auffällig ist, ohne Klischees bedienen zu wollen, Frauen in Führungspositionen stellen oft mehr Fragen und senden weniger. Das Gleiche gilt auch für Quereinsteiger und andere Exoten in Managementpositionen.

„Werte in der Führung“ - bedeutet also vor allem *Möglichmacher zu sein*, für eine verantwortungsvolle Unternehmensführung zu stehen und Mitarbeiter zu Höchstleistungen zu motivieren!

Unterbrechen und Überdenken

Der beschriebene Anspruch an die neuen Führungspersönlichkeiten kann erfüllt werden, indem Führungskräfte auf Leadership-Seminaren nicht nur in ihrer methodisch-fachlichen Kompetenz geschult werden. Führenden müssen auch in ihre Charakterbildung investieren. Wie kann dies geschehen?

Führungskräfte agieren in komplexen Strukturen, müssen täglich Unmengen an Entscheidungen treffen und erhalten unaufhörlich externe Impulse. Dabei das eigene Führungsverhalten zu hin-

terfragen, bedarf der *Unterbrechung*, z.B. durch Reflexion und des *Überdenkens*, z.B. durch interdisziplinäre Begegnungen.

Unterbrechungen zu nutzen, ist für Führungskräfte äußerst wertvoll. Damit ist sowohl die Auszeit mit einem persönlichen Coach als auch das Gespräch mit Mitarbeitern gemeint. Wichtig sind Zeiten der Reflexion, in der sich die Führungskräfte vertrauensvoll einen Spiegel vorhalten und in ihren eigenen Denkstrukturen hinterfragen lassen. Wir machen die Erfahrung, dass sich interdisziplinäre Begegnungen dafür sehr gut eignen. Die ungewöhnlichen Impulse z.B. eines Militäretikers, Sportlers oder Theaterregisseurs helfen bei der Problemlösung. Kreative Ansätze lassen die Vielfalt der Perspektiven erkennen und helfen, die eigene Position zu überdenken. ■

Leitung braucht Begleitung

Grundgedanken einer demnächst erscheinenden Veröffentlichung zum Thema „Das Comeback der Priester und Propheten“ von Pfarrer Dr. Michael Stollwerk D. Min., Theologe, Führungskräftecoach und Unternehmenssprecher der Gecko Group AG

„Sie haben den Überblick, sind souverän, durchschauen die Komplexität der Prozesse und haben kraft ihres Kompetenzvorsprungs einen untrüglichen Sinn für die richtigen Entscheidungen. So oder so ähnlich sehen sich Manager und Führungskräfte am liebsten.

Frage ist nur, wer hilft ihnen dabei?



Ist Kreativität ein Produktionsfaktor?

WERTIKALE

Schwerpunkt

Leitung braucht
Begleitung

Werte in der Wirtschaft

- Erfahrungen, Erkenntnisse, Empfehlungen -

Allein eine solche Rückfrage zu stellen, erscheint auf den Führungsetagen als unverzeihlicher Faux pas.

Denn während sich in den Natur- und Geisteswissenschaften längst ein Professionalitätsbegriff etabliert hat, der um die eigene Ergänzungsbedürftigkeit und damit um die Notwendigkeit des interdisziplinären Dialogs weiß, frönt man in Managementkreisen gerne einem ungebrochenen Positivismus.

Geistesgeschichtlich betrachtet ist ein solcher Glaube an die eigene autonome Urteilskraft allerdings ein recht singuläres und auf die Zeit der Aufklärung beschränktes Phänomen. Überspitzt formuliert: Eine Führungskraft, die meint, ohne begleitendes Coaching auszukommen, erfüllt ihre Aufgaben allenfalls auf dem Erkenntnisstand des 19. Jhds.

Grund genug zurück zu fragen, welche Bedeutung die Begleitung durch ein kritisch konstruktives Gegenüber für die professionelle Performance eines Managers im 21. Jhd. hat.

An dieser Stelle stoßen wir auf ein interessantes Phänomen: Coaching ist nämlich keine postmoderne Erfindung findiger Führungsexperten, sondern eine uralte Menschheitstradition.

So zeigt bereits der Blick ins Alte Testament die kontinuierliche Begleitung weltlicher Führungskräfte durch einen oder mehrere prophetisch-priesterliche Autoritäten. Beispiele hierfür sind etwa König Saul und der Richter Samuel (1. Samuel 12) oder David und der Prophet Nathan (2. Samuel 12). Vordringliche Aufgabe solcher Prophe-

ten war es, als nicht korrumpierbare und unabhängige Instanz dem König einerseits stützend zur Seite zu stehen und ihn gleichzeitig für die ethischen Implikationen seines Leistungsverhaltens sensibel zu halten.

Ihre Fortführung hat diese biblische Tradition des Führungskräftecoachings in der früh- und spätmittelalterlichen Tradition des Beichtvaters gefunden. Denn entgegen banalisierter Vorstellungen dieser Institution, ging es beim Beichtvater mitnichten nur um ein flüchtiges Sündenbekenntnis und anschließender Absolution, sondern um tiefgreifende Beratungsprozesse im Blick auf tagesaktuelle Herausforderungen. Das Verhältnis etwa zwischen einem Martin Luther und Kurfürst Friedrich dem Weisen ist eine schöne Illustration dieses Tatbestandes. Wenn ich als Theologe für eine Adaption dieses kulturgeschichtlichen Erbes plädiere, so gibt es dafür eine Reihe von Gründen. [...]

Mit diesem knappen Plädoyer für ein „theologisches Führungskräftecoaching“ soll selbstverständlich der Wert anderer Formen professioneller Begleitung in keiner Weise in Abrede gestellt werden. Auch hier gilt: **Interdisziplinäres Arbeiten bedeutet Kompetenz erweiterndes Arbeiten.**

Von zentraler Bedeutung ist dagegen, dass auch in Managementkreisen die Inanspruchnahme von Coaching nicht länger als „Behandlung von persönlichen Defiziten“ sondern als Ausweis einer professionellen Haltung verstanden wird. ...“

Dr. Michael Stollwerk
ist u.a. Mitdenker im
Wertikale Think Tank.

Kontakt:
www.paraklesis.de

WERTIKALE

Schwerpunkt

Frauen in der
Führung

Werte in der Führung

Bei unserer Arbeit in den Unternehmen begegnen uns echte **Querdenker** - Persönlichkeiten, die uns mit ihrem engagierten Einsatz für Werte wirklich begeistern.

Ein Interview mit:
Dr. Natalie Lotzmann,
Head of Health and Diversity, SAP AG

Liebe Frau Dr. Lotzmann, Sie haben langjährige Erfahrungen in einer Führungsposition gesammelt. An welchen Vorbildern orientieren Sie sich, was hat Sie auf Ihrem Weg geprägt?

N. Lotzmann: Besonders geprägt hat mich die Suche nach dem eigenen Stil, das wachsende Vertrauen in den eigenen Instinkt und die sich erst entwickelnde politische Klugheit in einem Setting, dessen Regeln sich einem als Frau nicht gleich erschließen. Dass es tatsächlich viele für den Betriebsalltag relevante Geschlechterunterschiede gibt, habe ich lange nicht wahrhaben wollen. Wichtig ist mir, immer zu vermitteln, dass es bei allen Unterschieden viel mehr gibt (und geben sollte!), was uns alle verbindet, als was uns trennt.

Gesellschaftliche Diskussionen zeigen, dass es noch nicht selbstverständlich ist, dass Frauen in den entscheidenden Führungsebenen sitzen. Worin liegen die Chancen einer Führungskultur, die stärker von Frauen geprägt ist?

N. Lotzmann: Die Erfahrungen zeigen, dass gemischte Teams, auch Leitungsteams, signifikant erfolgreicher sind. Das Arbeitsklima ist besser, innovativer und effizienter als in "monokulturellen" Teams. Dies bestätigen mittlerweile auch viele Männer in Top-Positionen. Frauen stellen dabei mehr kommunikative, kooperative, interdisziplinäre und auf Nachhaltigkeit ausgelegte Fähigkeiten zur Verfügung. Damit will ich nicht sagen, dass Frauen besser sind als Männer, sondern die "gesunde"

Mischung bringt den Mehrwert für die Unternehmen. Dies schlägt sich auch in wirtschaftlichem Erfolg nieder: Die Top 25% der 500 größten Unternehmen mit dem höchsten Frauenanteil in Managementpositionen erwirtschaften 35% mehr Umsatzrendite, als die Firmen mit dem niedrigsten Frauenanteil.

Frauen wird häufig nachgesagt, dass Ihnen der Mut zur Macht fehlt. Macht ist jedoch notwendig, um gestaltend wirken zu können. Was machen Sie bei SAP, um Frauen in Führungspositionen zu ermutigen?

N. Lotzmann: Ja, Frauen sind oft weniger selbstsicher, weniger mutig und weniger risikobereit. Bei SAP haben wir früh erkannt, dass es viel zu gewinnen gibt, mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen. Wir trainieren seit vielen Jahren Männer und Frauen separat, mit dem Ziel weibliche Talente innerhalb einer männerdominierten Wirtschaft und Gesellschaft besser zu identifizieren und zu fördern. Darüber hinaus bieten wir ein internes Mentorenprogramm und individuelle vertrauliche Beratung und Coaching.

Welchen Rat geben Sie weiblichen Nachwuchsführungskräften?

N. Lotzmann: Werden Sie sich zunächst klar über Ihr Potenzial und Ihre Ziele und haben Sie Mut zu Macht, Gestaltung und Verantwortung. Gestehen Sie sich Ambivalenzen zu und suchen Sie kraftvolle Begleiter. Stellen Sie sich überkommenen Rollenvorstellungen und orientieren Sie sich an Frauen, für die Familie und Karriere kein Widerspruch sind. Suchen Sie sich mehrere Mentoren in höheren Positionen, z.B. einen Mann und eine Frau, nach strategischen Gesichtspunkten und planen Sie ihre Karriere gezielt.

Herzlichen Dank!

Impressum:

Wertikale
Agentur für kreatives
Wirtschaften, Berlin
Hrsg. Iris Haase und
Daniela Budach
Tel.: 030-28040917
info@wertikale.com