

April 2008

Business & Individualpsychologie: Leadership



Business & Individualpsychologie:

Die Individualpsychologie nach Adler stellt die menschlichen Beziehungen in den Mittelpunkt. Unsere Artikel übersetzen die Lehren der Individualpsychologie in die Sprache der Wirtschaft. Der Leser findet Lösungsansätze und Beispiele, die einfach im Business Alltag anwendbar sind. Die Kooperationsfähigkeit in Arbeitsbeziehungen kann verbessert und Konfliktsituationen können reduziert werden. Die Produktivität Ihrer Mitarbeiter steigt!

Dieser Artikel:

- Annäherung an den Begriff Leader
- Leader und der Bezug zur Individualpsychologie
- Manager versus Leader
- Leadership - eine andere Dimension
- Schritte zur Führungspersönlichkeit

Autor: Monica Di Renzo - Mächler

Herausgeber:

mdr-kompetenzmanagement

&

TEAM-FACTORY

Annäherung an den Begriff - Leader

Das Phänomen

Führung oder Management

Es ist höchst umstritten, was Führung „ist“ und wie sie funktioniert. Gerade die Riesenmenge an Literatur ist der beste Beleg dafür.

Wodurch unterscheiden sich effektive Manager von weniger wirkungsvollen?

Das Phänomen ist da und mit diesen Fragen beschäftige ich mich seit Jahren.

Bei der Ausgestaltung und Umsetzung von Strategien, Strukturen und Kultur ist jede Führungskraft auch in sozialen Dimensionen gefordert. Mitarbeiterführung verlangt von Führungskräften die sorgsame Anwendung sozialer Kompetenzen. Führung ist daher primär eine »soziale Kunst«, die vor allem durch Selbstreflexion und durch Beobachtung entwickelt werden kann. Managemententwicklung bedeutet daher auch die Entdeckung der emotionalen Komponenten in den Tätigkeiten als Führungskraft. Die Frage, ob Führung oder Management das Sinnvollere und Bessere sei, ist ein Streit um des Kaisers Bart. Wesentlich ist letztlich nicht, wer „recht“ hat, sondern das, was in den Köpfen derer entsteht, die diese Begriffe deuten, d.h. die Bilder und Vorstellungen, die jeder und jede dazu hat und die Wirkung, die Management bzw. Führung im Rahmen einer Organisation oder Unternehmung erzielt.

Jedenfalls ist Führung bzw. Management heute mehr den je ein brisantes Thema.



Komplexität Dynamik Vernetzung Turbulenz

Es ist inzwischen eine Allerweltsweisheit geworden, dass wir in einer Zeit nie gekannter Komplexität, Dynamik, Vernetzung und Turbulenz leben, für die Vail (1998) den Begriff des „permanenten Wildwassers“ geprägt hat.

Für das Management bedeutet diese Epoche einen Arbeitskontext, der durch häufige Überraschungen, neuartige Qualität von Problemen, unscharfe Konturen, kostspielige Konsequenzen und abnehmende Planbarkeit gekennzeichnet ist. Im täglichen Betrieb heisst das, dass Ergebnisse unserer Anstrengungen, der individuellen Bemühungen im Beruf und im Privatleben ebenso wie der gemeinschaftlichen Vorhaben in Gruppen, Verbänden, Klein- und Mittelbetrieben, Institutionen, Behörden oder anderen Großorganisationen weniger und weniger vorhersehbar werden.

Der „Möglichkeitsraum aller Handlungsergebnisse“ dehnt sich in nie gekannter Dimension aus (W. Loos 1999).

Zentrale Aufgabe von Führung ist heute vermehrt denn je der Umgang mit Widersprüchen und Gegensätzen.

Dazu gehört z.B. der konstruktive Umgang mit Zielkonflikten, Entscheidungs-Dilemmas, Macht (Hierarchie) versus Wissen (Kompetenz), MitarbeiterInnenorientierung versus Sach- und Aufgabenorientierung, Fremdvorgaben versus Selbstorganisation, Bewahrung/Stabilität versus Veränderung/Dynamik u.v.a.m. Führungskräfte sind in diesem Sinne heute stärker den je eher Moderatoren, Verhandler und Mediatoren als Anleiter und Befehlsgeber.



Führung bedeutet somit: die Leistung anderer zu ermöglichen.

oder:

Leader haben die Fähigkeiten und den Willen, Männer und Frauen unter einem gemeinsamen Ziel zu vereinen, verbunden mit einem Charakter, der Vertrauen erweckt.

Leader und der Bezug zur Individualpsychologie

Alfred Adler
(1870 - 1937)

Rudolf Dreikurs
(1897 - 1972)

Theo Schoenaker

Mein Beratungs- und Coaching-Konzept beruht auf den Erkenntnissen und Grundlagen der Individualpsychologie, wie sie Alfred Adler in Wien begründet und Rudolf Dreikurs in den USA weiterentwickelt haben.

Theo Schoenaker, Schüler von Dreikurs, bereicherte die Individualpsychologie durch praktikable Übungen und Methoden.



Ich stehe damit auf dem Boden einer renommierten psychologischen Richtung. Ihr Menschenbild stellt die Basis für meine Arbeit dar. Zum Verständnis stelle ich Ihnen die drei wichtigsten Aspekte dieses Menschenbildes vor:

Aspekte:

Soziales Wesen

Der Mensch ist ein **soziales Wesen**, d.h. er kann nicht ohne **Beziehungen** zu anderen Menschen leben. Die treibende Kraft eines jeden Menschen ist sein Bedürfnis nach **Zugehörigkeit**.

Beziehungen

Zugehörigkeit



Entwickelt er psychische oder körperliche

Symptome, ist dies immer auch im Zusammenhang mit der Art und Qualität seiner Beziehungen zu anderen Menschen zu sehen. Fühlt er sich zugehörig, erlebt er den Zustand sozialer Gleichwertigkeit.

Unteilbarkeit

Zielorientierung

Der Mensch wird als **unteilbare** Einheit (lat. „individuum“ = ungeteilt) von Körper, Geist und Seele betrachtet. Sein Denken, Fühlen und Handeln bedingen sich gegenseitig und sind nicht losgelöst voneinander zu verstehen.

Der Mensch ist ein **zielorientiertes** Wesen. Ziele sind die Antriebskräfte seines Verhaltens. Die Ziele sind subjektiv und werden oft unbewusst eingesetzt. Ist der Mensch sich seiner Ziele bewusst, hat er immer auch die Möglichkeit, diese zu ändern oder loszulassen. Das macht Selbstbestimmung möglich.

In diesen Grundannahmen liegt auch der Anknüpfungspunkt und die Chance zur Weiterentwicklung für jeden Menschen zu jeder Zeit. Unterstützend gibt es die Möglichkeit, durch Trainings und persönliche Beratung Änderungen herbeizuführen.

Die individualpsychologischen Grundannahmen haben Adler und Dreikurs schon früh auf die Bildung übertragen und daraus Richtlinien abgeleitet, mit deren Hilfe sich Menschen zu selbstbewussten, aufgeschlossenen und konstruktiven Mitgliedern der Gesellschaft entwickeln können.



"Wenn Du wissen willst, was Du wirklich willst, schaue auf das was Du tust, und was dabei herauskommt."

(Zitat Theo Schoenaker)

Manager versus Leader

Kernsatz Manager

„Folge mir, dann kannst Du etwas lernen!“ oder anders formuliert:

Kernsatz Leader

„Was kann ich tun, um dich (MitarbeiterIn) zu unterstützen? Was kann ich tun, damit du dein volles Potential entfalten kannst?“



Dies hat deshalb in der Praxis zur Folge, dass sich Manager und Leader in ihrer Zielvorgabe, Zielerreichung, der Ausführung und den Ergebnissen unterscheiden.

Kriterien	Manager	Leader
führt	regelnd	fördernd
kommuniziert	rational	empathisch
fragt	„Warum“	„Wozu“
denkt	kurzfristig, betriebswirtschaftlich	langfristig, ganzheitlich
handelt	kontrolliert	authentisch
gibt	Systematik, Instrumente	Raum, Unterstützung
nimmt	sich wahr	sich und das Umfeld wahr
zielt ab auf	Fachkompetenz	Handlungskompetenz
interessiert sich für	Fakten	Menschen
fühlt sich wohl mit	Strukturen	innovativem Umfeld
lebt	in der Organisation	mit der Organisation
macht	sich erfolgreich	andere erfolgreich

ganzheitliche Führung

Zusammengefasst heisst das:
Manager machen die Dinge richtig.
Leader machen die richtigen Dinge.

Für unsere Wirtschaft sind Manager und Leader nötig. Ein Unternehmen, in dem es nur „Leader“, aber keine „Manager“ gibt, kann kaum überleben.



Während anhand der Grundeinstellungen der Persönlichkeit der Manager seiner Meinung nach eher für das Verwalten und das Planen zuständig ist, ist es die Aufgabe des Leaders, Visionen zu entwickeln und zu motivieren.

In Projekten oder Unternehmen ist beides nötig, folglich ist die Idealbesetzung jene Person, die für die Aufgabenstellung die entsprechenden Kriterien mitbringt oder im besten Fall beides in sich vereint und situativ einsetzen kann.

Demzufolge ist daraus abzuleiten, dass ganzheitliche Führung eigentlich aus Leadership und Management besteht.

Ein Projekt oder Unternehmen braucht Strukturen genauso wie Innovationen, Regeln und Förderung, kurz- und langfristiges Denken, Kontrolle und Authentizität, Fakten und Menschen, Fach- und Handlungskompetenz.

Leadership – eine andere Dimension

Weg von – hin zu

Weg von heißt dann, hin zu:

- × Interesse für die Menschen in ihrer Verschiedenheit
- × Toleranz und Akzeptanz
- × dem Begriff Menschenfreund als innere Haltung

Gemeinschaft

In seinen Ausführungen über das von Alfred Adler definierte „Gemeinschaftsgefühl“ stellt Theo Schoenaker klar die Forderung nach Zusammenarbeit, Verantwortungsgefühl, Hilfsbereitschaft und Mitgefühl für ein gemeinsames Ziel, als Gemeinschaft der Menschen. Er stellt dieses über persönliche Sympathien, Eitelkeiten oder Vorteilsstreben, appelliert an unser politisches Gewissen, das in Zukunft als Grundlage für die Abkehr von Machtstreben dienen muss.

Wahrnehmung



In diesem Zusammenhang weise ich auf die grundlegenden Prozesse der Wahrnehmung hin. Wie z.B. Aufnahme, Auswahl, Verarbeitung (z.B. Abgleich mit Vorwissen) und Interpretation – und zwar nur jener Informationen, die der Anpassung des Wahrnehmenden an die Umwelt dienen oder die ihm eine Rückmeldung über Auswirkungen seines Verhaltens geben.



Vorstellung vom Menschen schafft.

Dazu kommt, dass der individuelle Lebensstil eine unbewusste Leitlinie durch das Leben ist. Der persönliche Lebensstil besteht aus einigen, mehr oder weniger angemessenen Annahmen über sich selbst, über

andere Menschen, das Leben und über richtig oder falsch.

Hier finden wir auch das Gefühl der Minderwertigkeit. Durch die persönliche Beurteilung der eigenen „Werke“ und die Vergleiche mit anderen, zweifeln viele Menschen an ihrem eigenen Wert. Ausdruck davon kann sein:

Überlegenheit – Abwertung anderer, Ich-Bezogenheit, Angst oder

Unterlegenheit – Blockaden, Zweifel, Entmutigung.



Für Leadership bedeuten diese Erkenntnisse, dass

Führungspersönlichkeiten:

- × ermutigen, denn Ermutigung macht mutiger und erhöht das Gefühl der Selbstachtung
- × aktiv sind und in Beziehung zu anderen Menschen stehen
- × kooperativ sind und Verbesserungen erreichen
- × Vertrauen stärken
- × Können und Potential erkennen und fördern
- × erklären, unterstützen und adäquat informieren
- × sich selbst reflektieren und ihren Stärken und Schwächen auf die Spur kommen
- × aus eingeholten Fremdbildern Erkenntnisse ziehen
- × nachhaltiges „Rüstzeug“ für die Gestaltung von Beziehungen erlangen
- × schwierige Situationen wahrnehmen, ansprechen und damit umgehen können





Zusammenfassend bedeutet das:

- × Leader bringen das natürliche Wachstumspotential im Menschen zur Entfaltung.
- × Leadership reicht über die Beeinflussung und Führung Einzelner hinaus und beschreibt ein Bündel von Fähigkeiten und Haltungen, die erforderlich sind, Mitarbeitern Ausrichtung und Orientierung zu geben.
- × Leadership bedeutet Visionen und Ziele zu entwickeln, Menschen dafür zu begeistern und – wenn notwendig – auch die Unternehmenskultur in diese Richtung zu gestalten.

Wie sieht es bei Ihnen persönlich aus? Sei es im beruflichen Kontext oder im Alltag. Eine Standortbestimmung vornehmen, Ziel(e) vereinbaren, Massnahmen festlegen und überprüfen, Sie begleiten, Ziele erreichen und diese nachhaltig umsetzen. Für Fragen und ergänzende Ausführungen stehen wir Ihnen selbstverständlich gerne zur Verfügung.

Meine selbst gemachten Erfahrungen bestätigen:

„Zusammenkommen ist ein Beginn, Zusammenbleiben ist ein Fortschritt, Zusammenarbeiten ist Erfolg.“

(Zitat Henry Ford)

Schritte zur Führungspersönlichkeit

Ermutigung

Leader adressieren bei den Mitarbeitern bewusst oder unbewusst drei Metabedürfnisse:

- × Förderung von Gemeinschaftstugenden wie gegenseitige Unterstützung, Respekt und Zusammenarbeit

Freude

- × Freude am Tun und Entdecken von Neuem; Menschen kreativ und produktiv machen

Sinn

- × Sich als Teil eines grösseren Ganzen wertvoll erleben

Führung ist Beziehung. Um die Führungsaufgabe erfüllen zu können, braucht der Leader eine vitale Beziehung zum Mitarbeiter, zur Mitarbeiterin. Eine Beziehung beginnt mit Vertrauen. Ganz einfach ausgedrückt, wenn Sie ihren Mitarbeitenden nicht vertrauen, werden Ihre Mitarbeitenden Ihnen nicht vertrauen.

Mehr noch, wenn Sie Ihren Mitarbeitenden nicht vertrauen, dann haben Sie keine. Wenn Sie in Ihrer Organisation schnell handeln und reagieren wollen, gibt es dafür nur ein Mittel: eine Vertrauensbeziehung.

Wenn wir lernen wollen, kleine weisse Bälle auf möglichst elegante Weise in ferne grüne Löcher zu versenken, investieren wir in einen professionellen Trainer. Und wenn der sich für einen Moment an der Bar zu einem Glas Champagner einstellt und gnädig in die Runde grüsst, heisst es stolz: „Mein Coach“.

Wenn aber nahe liegende private oder berufliche Weichenstellungen zu bewältigen sind, wälzen wir uns nächtelang rat- und schlaflos hin und her und treffen dann eine vielleicht gar nicht so elegante, auf jeden Fall aber eine einsame Entscheidung. Natürlich blitzt der Gedanke auf, auch hier einen Spezialisten zu engagieren und das Problem einmal durchzusprechen.

Doch sofort quält die Frage, was die anderen zu solcherart Hilfestellungen sagen werden. Viele werden gar nichts sagen. Sie tun es längst.

(M)ein Leitgedanke



Erfolgreich ist, wer das innere Spiel gewonnen hat.

Leader ist, wer andere macht, erfolgreich

Autorin des Artikels



Monica Di Renzo - Mächler

- Inhaberin **mdr-kompetenzmanagement**
- Projekt-Mandate in den Bereichen Bildung, Coaching und Leadership
- Referentin und Ausbildungsleiterin
- Prüfungsexpertin Leadership, SVF-ASFC
- Präsidentin BFM-AGF, Berufsverband der FamilienmanagerInnen
- Studium Betriebswirtschaft, Zürich
- Weiterbildung in Management und Leadership, SVF-ASFC
- Studiengang angewandtes Coaching, SCA
- Studium SVEB III, eidg. Dipl. Ausbildungsleiterin
- Langjährige Berufserfahrung, davon 20 Jahre in leitenden Funktionen in Privatwirtschaft und öffentlichem Dienst

Kontakt: info@mdr-kompetenzmanagement.ch

Die Herausgeber

Was ist unser Ziel?

In den Unternehmen gibt es häufig psychologische Modelle, die nicht unternehmensweit gelebt werden. Die Anforderungen des Marktes sind herausfordernd, High-Performance Mitarbeiter Mangelware und die Organisationen schnelllebig. Man scheitert an der Komplexität und somit an der Umsetzung.

Wir möchten unseren Kunden und interessierten Lesern Lösungsansätze und Beispiele bieten, die **einfach im Geschäftsalltag anwendbar** sind.

Wir übersetzen die Lehren der Individualpsychologie in **die Sprache der Wirtschaft**. Unser Fokus sind die **Menschen in der Organisation**.

Wie sind wir erreichbar?

mdr-kompetenzmanagement Monica Di Renzo – Mächler

Scheibenbühlstrasse 29
CH-8305 Dietlikon
Tel +41 76 323 7600

info@mdr-kompetenzmanagement.ch
www.mdr-kompetenzmanagement.ch



TEAM-FACTORY GmbH Daniela Dollinger

Reussblick 7
CH-5412 Gebenstorf
Tel +41 79 775 3611

info@team-factory.com
www.team-factory.com

