

Führung muss bewegen!



solwic – team pg
Schultheißenstraße 50
D – 31789 Hameln

Fon: +49(0)5151.67683
Fax: +49(0)5151.678462

info@solwic.de
www.solwic.de

Wir qualifizieren Führungskräfte

solwic ist



Partner von

Lufthansa Technical Training

Management Training & Consulting

solwic-Führungssystem

Preview

► Bisherige Führungskonzepte sind nicht mehr wirksam ► Das solwic-Führungssystem ist kraftvoll, konzentriert, fokussiert und flexibel ► Der „Moderative Führungsstil“ beschreibt das richtige Maß zwischen Mitarbeiterautonomie und Führung ► Im House of Leadership sind alle relevanten Führungsaktivitäten beschrieben ► Effectuation und Managing Complexity ergänzen die klassischen Führungsinstrumente ► Führungssystem und Führungstraining müssen den gleichen Prinzipien folgen

Situation

Die etablierten Führungsmethoden werden den Anforderungen des Führungsalltags nicht mehr gerecht, weil

- die Wirkung von Zielvereinbarungen abnimmt
- Mitarbeiter/innen zunehmend weniger Führung benötigen
- die Vorhersagbarkeit dessen, was passieren wird, abnimmt
- die Halbwertszeit von Verbindlichkeit abnimmt
- Pläne versagen und Planungsaufwand zumindest teilweise zur Verschwendung wird
- Unerwartete Ereignisse zunehmen und trotzdem erfolgreich zu managen sind
- Ungewissheit inzwischen fester Bestandteil des Unternehmens- und Führungsalltags ist

Führungskräfte stehen in Situationen, in denen es ihnen kaum noch möglich ist, sich zu orientieren. Gleichwohl müssen sie die täglichen Herausforderungen meistern. Gleichwohl müssen sie ihren Mitarbeitern Orientierung sein und Orientierung geben. Gleichwohl müssen Sie entscheiden, und es wird erwartet, dass diese Entscheidungen positive Beiträge zu den aktuellen und strategischen unternehmerischen Absichten leisten.

Zunehmende Komplexität nimmt den Führungskräften Zeit. Flexibilität ist erfolgswirksamer als Strategie. Agieren in Echtzeit ist gefordert. Dabei Wechselwirkungen zu antizipieren ist außerordentlich schwierig. In solchen Situationen die gesamte theoretische Bandbreite sinnvollen Führungshandelns vorzuhalten und vorausschauend einzusetzen ist nicht mehr möglich. Der bisher sehr erfolgreiche situative Führungsstil passt nicht mehr zu den Anforderungen, die Führungskräfte erfüllen müssen. Die aktuell zu bewältigende Situation wird zur prägenden Dimension des Führungsalltags.

Das ist die Herausforderung, auf die ein Führungssystem Antworten geben muss. Das ist der Grund, warum das solwic-team ein neues

und modernes Führungssystem entwickelt hat.

solwic - Führungssystem

Das solwic-Führungssystem steht für kraftvolles Agieren. Nur was kraftvoll ist, kann bewegen bzw. Menschen erreichen und ihrerseits in Bewegung bringen. Bewegung in die richtige Richtung. Ausrichtung für dynamische Führung sind weniger Ziele oder Pläne, von denen ohnehin nicht klar ist, ob sie jemals erreicht werden. Ausrichtung ist vielmehr die Vision, oder bodenständiger ausgedrückt, der Unternehmenszweck. Das erlaubt der Führungskraft, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren – und sich nicht ablenken zu lassen. Führung wird auf den Punkt gebracht; ohne Verzettlung, die sowohl Führungskräfte als auch deren Mitarbeiter unzufrieden macht. Dynamische Führung ist konzentriert, fokussiert und flexibel.

House of Leadership

Das House of Leadership enthält die Prinzipien, Werkzeuge und Handlungsalternativen des solwic-Führungssystems. So wie ein Haus auf einem Grundstück steht und über ein solides Fundament, tragende Wände und ein schützendes Dach verfügt, so besteht das House of Leadership aus vier Ebenen, die zusammen das solwic-Führungssystem ergeben.

Die Funktion des Grundstücks wird durch den **Führungsstil** repräsentiert. Der Führungsstil ist Ausdruck der Kultur, die von den Führungskräften und ihren Mitarbeitern gelebt wird. Zeitgemäße Führung orientiert sich am „**Moderativen Führungsstil**“.

Das Fundament beherbergt die **Führungsprinzipien**. Diese Prinzipien entwickeln sich aus der Führungskultur und prägen sie gleichzeitig.

Der Mittelbau steht für die **Führungsorganisation**, also für die Regeln und den kol-

lektiven Handlungsrahmen des Führungssystems.

Das Dach enthält die **Führungsinstrumente**, d. h. die individuellen Optionen, mit denen Führungskultur, Führungsprinzipien und Führungsorganisation in Handlungen übersetzt und umgesetzt werden.

Der „Moderative Führungsstil“

Moderativ steht einerseits für moderat und andererseits für moderierend.

Moderat meint angemessen zurückhaltend. Eine alte chinesische Weisheit sagt sinngemäß: Ein Unternehmen oder einen Bereich zu führen ist vergleichbar mit der Zubereitung einer guten Fischsuppe – man soll möglichst wenig darin herumrühren. Das trifft den Kern. Die meisten Führungskräfte haben gebildete und selbständige Menschen zu führen. Wenn das einmal nicht zutrifft, hat Führung dafür zu sorgen, dass sich Bildung und Autonomie entwickeln.

Führung, die noch einzelne Mitarbeiter steuern will, ist im modernen Unternehmen störende Einmischung. Das bisher durchaus sinnvolle Führungsprinzip „Stärken stärken“ weicht der systemischen Erkenntnis, dass die Mitarbeiter ihre Arbeitsbereiche und ihre Zusammenarbeit ohnehin an diesem Prinzip ausrichten. Lediglich, wenn das Prinzip übertrieben wird oder im Einzelfall nicht funktioniert, muss Führung intervenieren.

Das ist der eine wichtige Aspekt des „Moderativen Führungsstils“, nämlich moderat zu führen. Moderat ist defensiv und steht für Beobachten und Unterstützen.

Moderierend ist der zweite wichtige Aspekt des „Moderativen Führungsstils“. Führung muss die Aktivitäten der Mitarbeiter an die Absichten des Unternehmens bzw. des Bereichs ausrichten. Moderierend meint auch, die Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern bereichsintern und bereichsübergreifend zu fördern. Moderierend ist im „Moderativen Führungsstil“ das Gegenstück zu moderat. Hier entscheidet und agiert die Führungskraft offensiv, d. h. kraftvoll und ausrichtend, so

dass sich die Kräfte im Sinne des Unternehmenszwecks entfalten.

Führungsprinzipien

Das Leitmotiv des solwic-Führungssystems ist das moderative Prinzip. Hinzu kommen weitere Führungsprinzipien, welche die Grundeinstellung der Führungskraft ausdrücken. Welche Prinzipien das sind, mag von Unternehmen zu Unternehmen variieren. Kraftvolle Basisprinzipien im Sinne des „Dynamic Leadership“ drücken sich in der folgenden Grundhaltung der Führung aus:

- Führung sorgt für sinnvolle Ziele, wenn ausreichend Vorhersagbarkeit und Planungssicherheit gegeben sind (lineare Situationen)
- Führung sorgt für sinnvolle Handlungen, wenn es an Vorhersagbarkeit und Planungssicherheit mangelt (nichtlineare Situationen)
- Führung achtet darauf, dass die Aktivitäten des eigenen Verantwortungsbereichs Ergebnisbeiträge liefern
- Führung sorgt dafür, dass Herausforderungen und Probleme angenommen und mit einem lösungsorientierten Grundverständnis bearbeitet werden
- Führung achtet konsequent auf Glaubwürdigkeit und sorgt für ein von Vertrauen getragenes Arbeitsklima

Führungsorganisation

Hier finden sich nach dem solwic-Führungssystem die Regeln, die einheitlich und verbindlich dafür sorgen, dass Führung einen transparenten und nachvollziehbaren Rahmen erhält. Wie in einem Baugebiet, welches neu erschlossen wird. Es entstehen Straßen und Wege, d. h. Orientierung und Verbindlichkeit.

Die Regeln der Führungsorganisation werden von Unternehmen zu Unternehmen variieren. Vergütungssysteme, Kennzahlensysteme, Unternehmenswerte, Balance Score Card, Mitarbeitergespräche seien hier als Beispiele

erwähnt. Wichtig ist, dass die Regeln keine Widersprüche zum moderativen Führungsstil und zu den geltenden Führungsprinzipien erzeugen.

Führungsinstrumente

Während die Führungsorganisation als kollektive Handlungsebene verstanden werden kann, beschreiben die Führungsinstrumente die individuellen Handlungsoptionen der Führungskraft. Das solwic-Führungssystem unterscheidet in klassische und moderne Führungsinstrumente.

Zu den klassischen Führungsinstrumenten zählen Zielvereinbarungen, Delegation, Kontrolle, Information, Feedback sowie Mitarbeiter individuell fördern und entwickeln.

Zu den modernen Führungsinstrumenten zählen Effectuation und Managing Complexity mit dem jeweils dazugehörigen Verständnis zum Umgang mit unerwarteten Situationen und mit Methoden zur Problemlösung und Entscheidungsfindung.

Klassische und moderne Führungsinstrumente sind in unterschiedlichen Situationen wirksam und ergänzen sich.

Fazit

Das solwic-Führungssystem ist ganzheitlich (House of Leadership) und zeitgemäß (Effectuation, Managing Complexity). Es unterstützt Führung dabei, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren, sich nicht zu verzetteln, das richtige Maß zwischen abwartender Zurückhaltung und zupackender Aktivität zu finden und unerwartete Situationen zu managen.

Die Prinzipien und Instrumente im House of Leadership sind verständlich. Sie stellen sicher, dass der Kontext und die Wirkung von Führung bewusst wird und bleibt. Die Basisprinzipien und Instrumente können individuell angepasst und erweitert werden.

Führungskräftequalifizierung

Jedes Führungssystem ist nur so gut, wie es umgesetzt wird. Es muss daher verständlich und handhabbar sein. Die beste Methode, ein Führungssystem zu vermitteln ist, Qualifizierung an den gleichen Prinzipien auszurichten. Auch die Führungskräfteentwicklung hat sich auf das Wesentliche zu konzentrieren, sich nicht zu verzetteln, ein gutes Verhältnis zwischen passiven und aktiven Elementen aufzuweisen und - vor allem – so zu qualifizieren, dass unerwartete Situationen von den Führungskräften erfolgreich bewältigt werden können.

Klassisches Training definiert im Vorfeld die Lernziele, bereitet dann die Lerninhalte methodisch auf und vermittelt diese Inhalte. Und dann stellen die Teilnehmer fest, dass lediglich ein Teil des Lernstoffes für sie persönlich relevant war. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass sie sich mit nicht relevanten Inhalten beschäftigt haben. Das geht zu Lasten der Lernmotivation, anders ausgedrückt: Bringt zu wenig und kostet zu viel.

Hier geht das solwic-Führungstraining einen anderen Weg. Es beschäftigt sich mit den akuten Führungssituationen der Teilnehmer. Dann wählt es aus dem House of Leadership die Prinzipien und Instrumente aus, die einen Lösungsbeitrag zur Situation leisten. Die Führungskräfte lernen das, was sie brauchen. Sie können das im Training Gelernte sofort in die Praxis umzusetzen.

Kurze ein- bis zweitägige Trainings, zweimal bis dreimal pro Jahr, halten das Führungsbewusstsein wach, verankern das im Unternehmen gültige Führungssystem und vermitteln den Teilnehmerinnen und Teilnehmern unmittelbar umsetzbare Lösungsansätze und Handlungsalternativen. Das ist motivierend, kraftvoll und effektiv. Das ist ein Trainingskonzept, welches unmittelbar Effekte erzielt und sich sofort rechnet; für das Unternehmen und für die Führungskräfte.
