



Führende weiterentwickeln in der Praxis? 1 Frage, viele Ideen! Ein Einblick in die Arbeit der Community of Practice Leadership des SGO-Vereins.

Die Frage nach Fähigkeiten, die Führende heute und vor allem morgen zeigen sollten, birgt zwei Fallen: Erstens entsteht ein überwältigender Anforderungskatalog (der uns nicht nur darauf hinweist, wie breit und vielfältig die Führungsaufgabe ist, sondern auch welche Ansprüche Führende an sich selber stellen). Und zweitens bleibt offen, wie und wo sich Führende diese Anforderungen aneignen können.

Trotzdem haben wir uns in der CoP Leadership der Ausgangsfrage gestellt. Die erste Falle (umfangreicher Anforderungskatalog) sind wir umgangen, indem wir die Frage nach dem WIE VERHALTEN über die Frage nach dem WAS TUN gestellt haben. Und der zweiten Falle sind wir mit konkreten Ideen und Hinweise für Unternehmen begegnet. Die Ergebnisse sollen nun kurz geschildert werden. Dabei ist allen Mitgliedern der CoP Leadership klar, dass die Arbeit an der Ausgangsfrage eigentlich nie wirklich abgeschlossen ist - vermutlich nie abgeschlossen werden kann. Deshalb will sie mit ihren Beiträgen, die Diskussion um Führungsfähigkeiten fördern und Unternehmen unterstützen, ihre Führungsentwicklung (selbst-)bewusster zu gestalten.

Nachfolgend nun ein grober Auszug aus den Ergebnissen:

Themenbereich 1: Sich selber nicht zu ernst nehmen

Die Fähigkeit zur Reflexion als wichtiger Umgang mit Kritik UND Mitarbeitenden. Denn sie fördert den Austausch auf Augenhöhe und damit eine wertschätzende Art der Kooperation. Und sie stärkt die Resilienz und Beweglichkeit der Führenden.

Themenbereich 2: Systeme gestalten

Der Perspektivenwechsel auf Rahmenbedingungen fördert den Wechsel vom Arbeiten IM System zum Arbeiten AM System. Dadurch kann beispielsweise eine Kultur geprägt werden, in welcher der Umgang mit Fehlern, Experimenten und Feedback leichter fällt. Das fördert wiederum die Wandlungsbereitschaft und unterstreicht die Bedeutung der Selbstverantwortung der Mitarbeitenden. Letztere benötigt zeitweise Unterstützung, weshalb es für Führende sinnvoll sein kann, Rollen des Mentors oder Coaches im System zu verankern.

Themenbereich 3: Anderen vertrauen

Vertrauen erstreckt sich weit über das Delegieren von Aufgaben hinaus. Menschen wollen sich entfalten, suchen dafür eine passende Umgebung, hilfreiche Partner, lehrreiche Situationen. Sie werden tagtäglich ihre Ambitionen verfolgen aber eben auch diese des Unternehmens. Nur wählen sie Mittel und Wege, die unerwartet, neu oder auch mal irritierend sein können. Diese Energie kann durch Kontrolle und Vorschriften fast komplett vernichtet werden. Durch welche Brille sehen Führende andere Menschen?

Wie und wo können Führende an diesen drei Themenbereichen arbeiten? Erstens ist der eigene Antrieb, an sich arbeiten zu wollen, wesentlich für die Führungsentwicklung. Es gibt heute fast unzählige Quellen, um sich unkompliziert und auch kostenlos mit unterschiedlichsten Themen, Trends und Ansätzen auseinanderzusetzen. Schulungen sind ein weiterer Baustein, nur sollte der Outcome (also das Gelernte, Erkannte) auch wirklich im Alltag genutzt werden können / dürfen - hier machen viele Unternehmen den Fehler, dass sie diese Investitionen nicht konsequent nützen. Und schliesslich stehen die Vorgesetzten der Führenden selber in der Pflicht, die drei Themenbereiche zu fördern. Zu oft erfolgt jedoch eine Verschiebung dieser Aufgabe aus der Linie in die HR-Abteilungen und damit eine Trennung der inhaltlichen von der alltäglichen Führungsentwicklung. Unternehmen sind deswegen besser bedient, wenn sie die Weiterentwicklung der Führenden in die Hände von Führenden legen und sie dabei punktuell mit eigenen oder eingekauften Leistungen oder Inhalten unterstützen.

Die Arbeit an der Ausgangsfrage ist nicht abgeschlossen und die CoP Leadership wird sich auch weiterhin mit ihr befassen - pragmatisch, einfach und vielseitig.

www.sgo-verein.ch

