

## Leadership – Rotary Fachseminar vom 17. November 2012

Im Buch „Menschenorientierte Führung – 22 Thesen für den Führungsalltag von Rudolf Steiger (Seite 21 – 23)“ wird eine Unterteilung gemacht zwischen „Idealistisches Managerbild“ und „idealistisches Leaderbild“.

### **Idealistisches Managerbild:**

In der Idealvorstellung zahlreicher Mitarbeiter beherrschen Manager den Führungsrhythmus und sind vor allem mit Führungstätigkeiten der folgenden Art beschäftigt:

- Probleme analysieren
- Neue Situationen beurteilen
- Ziele formulieren
- Konzepte entwickeln
- Entschlüsse fassen
- Aufträge erteilen
- Ressourcen zuteilen
- Arbeiten und Abläufe koordinieren
- Die Zielerreichung kontrollieren
- Ergebnisse systematisch aus- und bewerten

### **Idealistisches Leaderbild:**

Die folgende Auflistung von Leadertätigkeiten lässt erahnen, warum sich so mancher Manager in den letzten Jahren lieber als Leader denn als Manager bezeichnen liess:

- Aufbruch Stimmung erzeugen
- Visionen entwickeln und umsetzen
- Mitarbeitende auf neue Ziel ausrichten
- Beziehungen schaffen und fördern
- Change Prozesse einleiten und zum Erfolg führen
- Mitarbeitende zur Verantwortungsübernahme befähigen
- Sich um Mitarbeitende kümmern
- Mit persönlichem Beispiel vorangehen
- Werte vermitteln
- Vertrauen schaffen

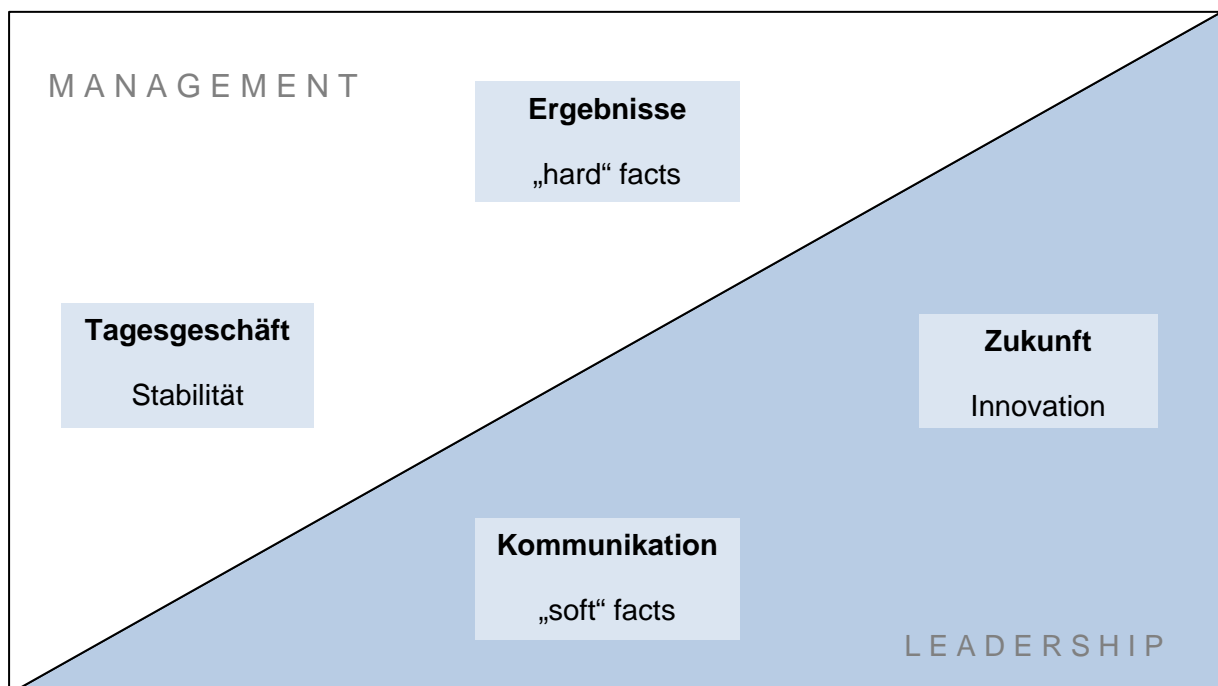
Die Anforderungen an Leader Persönlichkeiten sind nicht nur hoch, sondern gelegentlich auch sehr widersprüchlich. Pointiert, humoristisch, aber irgendwie doch mit einem gewissen Wahrheitsgehalt versehen, liest sich das Bonmot über das Anforderungsprofil für den Polizeipräsidenten von Hamburg:

„Die ideale Führungspersönlichkeit braucht: die Würde eines Erzbischofs, die Selbstlosigkeit eines Missionars, die Beharrlichkeit eines Steuerbeamten, die Erfahrung eines Wirtschaftsprüfers, die Arbeitskraft eines Kulis, den Takt eines Botschafters, die Genialität eines Nobelpreisträgers, den Optimismus eines Schiffbrüchigen, die Findigkeit eines Rechtsanwalts, die Gesundheit eines Olympiakämpfers, das Lächeln eines Filmstars und das dicke Fell eines Nilpferdes.“

## Leadership – Führung der Zukunft

Leadership verwaltet mit Kommunikation und Zukunft / Innovation die „unsicheren“ Dimensionen im täglichen Arbeiten, was von einiger Tragweite für das Verständnis von Führung ist. Denn in diesen Dimensionen kann es keine eindeutigen, beliebig wiederholbaren und klar definierten Planungen, Abläufe und Ergebnisse geben: Die Zukunft wird immer unsicher sein und Kommunikation ein prekäres, unwahrscheinliches Phänomen bleiben (Luhmann 1997, S.190). Ebenso nachvollziehbar wie ungünstig ist, dass Unsicherheit fast regelmässig den Reflex auslöst, ihr mit Planung, Organisation und Kontrolle „zu Leibe zu rücken“, sie „managen“ zu wollen, so lange zu drehen und zu wenden, bis sie mit den bestehenden Werkzeugen bearbeitbar scheint.

Diesem Reflex erliegen Führungskräfte mit Leadership-Kompetenzen weniger schnell. Denn diese haben sehr viel mit Künstlern und anderen kreativen Köpfen gemeinsam: Sie halten Unsicherheit und fehlende Gewissheiten besser aus, stellen sich Widersprüchen und springen nicht ganz so vorschnell in die erstbeste Lösung. Stattdessen akzeptieren sie, wenn bestehende Lösungen und Routinen an Grenzen stossen, und leiten die notwendigen Schritte ein, um neue Wege zu finden. Sie haben sich im Lauf ihrer Tätigkeit mit eigenen Reaktions- und Gefühlsmustern auseinandergesetzt. Darum verfügen sie über die notwendige Menschenkenntnis und Reife und bleiben handlungsfähig – auch unter Druck.



Tagesgeschäft  
Stabilität  
Kontrolle  
Organisation

Management  
Hardware

Leadership  
Soft facts


Zukunft  
Innovation  
Kommunikation  
Menschen  
Umgang

Changeprozesse  
einleiten + zum  
Erfolg führen

globe Werte

Vision entwickeln  
und umsetzen

- o Raum für Neues schaffen, alte Pläne, Werte + Tradition hinterfragen
- o Grosse Ideen werden mit Freundschaft zum Erfolg führen
- o Nicht die Asche berechnen, da Feuer weiterleben

- o Tagtraum → Mattatun im  
Stolperstein 

Beziehungen schaffen  
+ fördern

Leadership  
in Rotary C.

- o Gleichgesinnte  
Wertebasis
- o Aktionen → + los gehts
- o 4 Freya Probe
- o Wo stehen wir jetzt  
↳ Wohin geht die Reise  
⇒ Vision

- o Zeit nehmen (+) geben (Präsenz!)
- o Konsequenzen (+) einbringen
- o Sich zusammen bewegen, nicht  
hinein sitzen

Aufwandstimmung  
erzeugen

- o Clubübergreifende  
Aktivitäten
- o Neuen mit alten Verbinden

Werte vermitteln  
Vertrauen schaffen

Vernetzung: Rotarisches Berufs-Profil

- o Vorbild bewusst sein
- o nach Ausser tragen
- o tree talks + spricht darüber
- o Vernetzen mit anderen Clubs
- o Identifikation

Persönliches Bsp.  
Wann immer

- o angemessenen Wertschätzung + Respekt jedem gegenüber
- o Vorbereitet an Sitzungen kommen + sich einbringen
- o sich selber positiv ausbilden