REFLECT Whitepaper

Balancierte Führung

Stellen Sie sich vor, alle Verantwortlichen könnten ganzheitlich menschenorientiert und potenzialfokussiert führen...

Whitepaper

Agenda

ABSTRACT 3

WAS IST BALANCIERTE FÜHRUNG? 4

Die „alte Führungslogik“ 4

Ein neues Führungsverständnis 4

Führen auf drei Ebenen 5

Definition: Balancierte Führung 6

Balanciert Führen in der Gesunden Organisation 7

PRAKTISCHE VORGEHENSWEISEN 9

Stärkenfokussiert Führen 9

Positiv Führen 10

Werteorientiert Führen 12

Vernetzt Führen 13

Nachhaltig Führen 13

Zukunftsorientiert Führen 14

NUTZEN 17

Agilität und Ambidextrie 17

Strategische Flexibilität 17

Mitarbeiterzufriedenheit und -engagement 18

„Employer Branding” 18

Schaffung einer Gesunden Organisation 18

UNSERE LEISTUNGEN 20

Abstract

Ingo Kallenbach
Geschäftsführer REFLECT GmbH & Co. KG

Balancierte Führung – ein grundlegender Baustein aus der REFLECT Whitepaper Serie – erkundet das Konzept der Balancierten Führung. Dieses steht für ein neuartiges **ganzheitliches Führungsverständnis**, das sich aus einem „Set“ verschiedener Führungsweisen zusammensetzt, welche sich gegenseitig ergänzen und verstärken. So beachtet Balancierte Führung die komplexen Anforderungen in einer Organisation und bietet einen Rahmen für Führungskultur und -verhalten auf individueller, Team- und Organisationsebene.

Das Konzept der Balancierten Führung basiert auf drei grundlegenden Annahmen: (1) Führung als **Kontextgestaltung**, (2) Führung als **Dienstleistung** und (3) Führung zur **Unterstützung von Selbstführung**. Die Implementierung dieser Ansichten in der Praxis stellt den Schlüssel zur Entwicklung einer responsiven, Gesunden Organisation dar.

Außerdem zeigt dieses Whitepaper den **Nutzen** Balancierter Führung auf und stellt unsere **Leistungen** vor, die Ihnen bei der Findung und Umsetzung balancierter Führungsmaßnahmen helfen.

Wertvolle Impulse und eine spannende Lektüre wünscht Ihnen,

Was ist Balancierte Führung?

Führung spielt **DIE Schlüsselrolle**, um Unternehmen zu transformieren. Dies liegt zum einen an ihrer rein formalistischen Position und Entscheidungskraft, innerhalb derer sie Mitverantwortung für Menschen und deren Entwicklung trägt, zum anderen aber auch durch ihre informelle Rolle als Vorbild und Vernetzungsstelle. Führungsposition und -rolle begründen den Einfluss, den Verantwortliche auf Menschen in ihrer Organisation haben und ermöglichen es Verantwortlichen, tagtäglich auf den Arbeitskontext ihrer Kolleginnen und Kollegen einzuwirken und deren Leben innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu beeinflussen.

Die „alte Führungslogik“

Führen bedeutet im eigentlichen Sinne, jemandem **den Weg zu zeigen**, beziehungsweise jemanden an einen bestimmten Ort, also zu einem Ziel zu bringen. Demnach sind Führende dafür zuständig, ihren Mitarbeitern und ihrer Organisation den Weg zu einem Ziel zu weisen und tragen für die rechtzeitige Ankunft an diesem Ziel die Verantwortung. So wird Führung in vielen Unternehmen verstanden und gelebt. Doch was macht dieses Führungsverständnis aus Mitarbeitern? Geführte, Folgende, Mitläufer, Anhänger. Diese Beschreibungen haben eines gemeinsam: Sie charakterisieren eher **passive Individuen**, also Menschen, die nicht selbstbestimmt und -orientiert handeln, sondern die geführt werden und jemandem folgen (müssen). Dieses Verständnis von Mitarbeitern als passiv Geführten wird unserem grundlegenden **Menschenbild** nicht völlig gerecht. Menschen sind **selbstbestimmt, intelligent, kreativ – sie handeln sinngeleitet**. Mitarbeitenden muss im Führungsverständnis eine **eigenständigere Rolle** zukommen, die sie nicht nur als folgsame Befehlsempfänger beschreibt, sondern deren Existenz als eigenständig denkende und handelnde Wesen gerecht wird. Wenn wir uns mit Führung beschäftigen, heroisieren wir gerne und verneigen uns vor narzisstischen und charismatischen Führungskräften. Oftmals vergessen wir dabei aber, dass **Führende ohne Geführte** eben auch „nur“ Menschen sind.

Ein neues Führungsverständnis

Im Gegensatz zur „alten Logik“ verstehen wir Führung vornehmlich als eine Art **Dienstleistung**. Führen bedeutet, **Menschen dabei zu unterstützen, sich selbst zu führen** und Andere zu entwickeln. Die klassische **Hierarchiepyramide wird umgedreht** und das enorme Potenzial der großen Mehrheit an Organisationsmitgliedern erhält die Chance

auf **Entfaltung**. Unternehmerisch denkende, engagierte, kreative, glückliche und gesunde Mitarbeiter sind letztlich der größte **Wettbewerbsvorteil**, den ein Unternehmen schaffen kann. Denn diese Mitarbeiter denken aktiv mit, lösen Probleme eigenständig, finden neue Wege, entdecken alternative Möglichkeiten, erfinden bessere Prozesse, Dienstleistungen oder Produkte, arbeiten gerne mit Kunden, bewerben das eigene Unternehmen, schaffen eine gemeinschaftliche Kultur und eine kreative und positive Atmosphäre und **machen direktive Führung letztlich obsolet**, da sie sich selbst organisieren und führen können. Wir sind daher überzeugt, dass Organisationen, in denen Menschen Mensch sein dürfen, einen klaren Wettbewerbsvorteil entwickeln, da wir davon ausgehen, dass Menschen zusammen gerne etwas erreichen und erfolgreich sein wollen.

Führen auf drei Ebenen

Führung findet auf **drei Ebenen** statt: Verantwortliche führen sich selbst, übernehmen Verantwortung für Andere im Team und führen auch die Gesamtorganisation. Auf der individuellen Ebene findet **Selbstführung** statt, also die Fähigkeit, sich selbst zu kennen, im jeweiligen Kontext zu organisieren, zu steuern, zu entwickeln und die persönlichen Potenziale zu entfalten, soweit es die spezifische Umgebung ermöglicht (Stichwort: Soziales Dürfen).

Im größeren System des Teams, dem mehrere Individuen angehören, wird **Mitarbeiterführung** relevant. Der Fokus wechselt von der selbstbezogenen Perspektive auf eine mitarbeiterbezogene Ausrichtung im jeweiligen Kontext. Im dann übergeordneten System „Organisation“ wechselt die Perspektive auf eine abstraktere Ebene, da Führung sich hier auf die Organisation als System und als Organismus konzentriert. **Unternehmensführung** bildet demnach die dritte Ebene von Führung und richtet den Blick sowohl auf den gesamten Organismus, wie auch auf seinen Kontext, um das langfristige Überleben des Organismus innerhalb dieses größeren Systems zu gewährleisten.

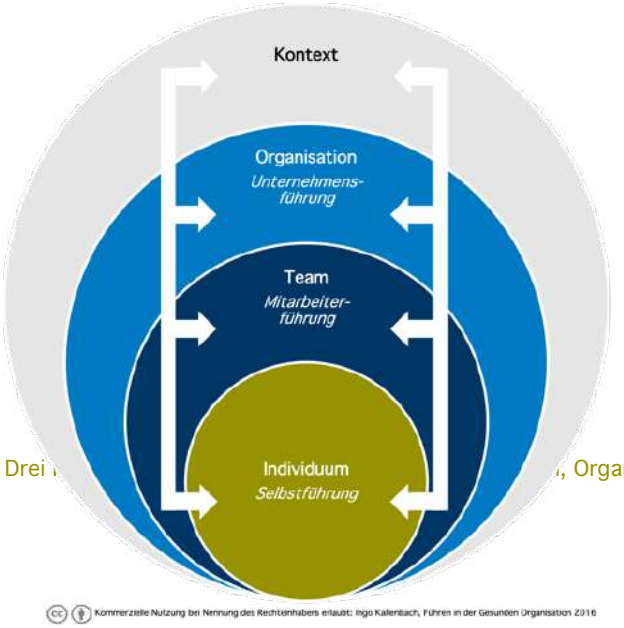


Abbildung 1: Drei , Organisation, (Kontext)

Auf allen drei Führungsebenen spielt **Balance** eine zentrale Rolle. Verantwortliche zeichnen sich dadurch aus, dass sie sich selbst, ihre Mitarbeiter sowie die Gesamtorganisation in Balance bringen

Definition: Balancierte Führung

So ergibt sich aus dem eben dargestellten Führungsverständnis eine **Definition für Balancierte Führung:**

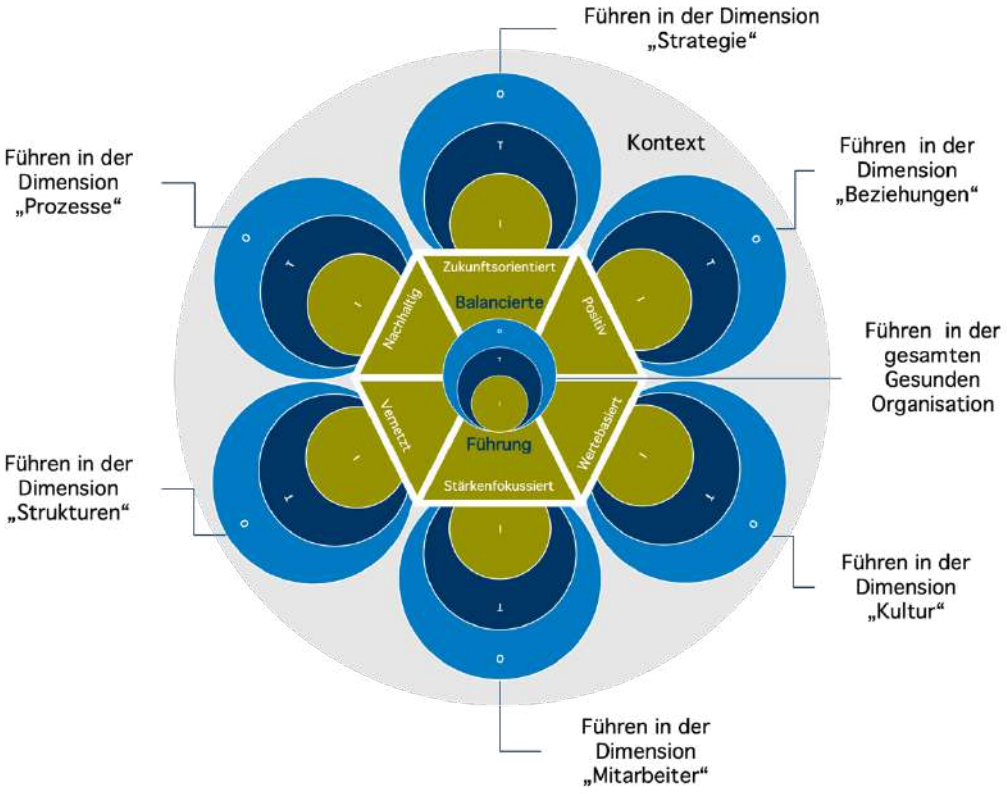
„Balancierte Führung beschreibt den Prozess der Selbstführung sowie der sozialen Einflussnahme auf das Handeln anderer, indem eine Balance innerhalb der drei Führungsebenen Selbst-, Mitarbeiter- und Unternehmensführung und zwischen diesen hergestellt wird, so dass sowohl in den einzelnen Unternehmensdimensionen (Mitarbeiter, Beziehungen, Kultur, Strukturen, Prozesse, Strategie), wie auch in der dimensionsübergreifenden Gesamtorganisation ein gesundes Gleichgewicht unterstützt wird.“

Abbildung 2: Wabenmodell der Gesunden Organisation mit Balancierter Führung als zentraler Faktor

Balanciert Führen in der Gesunden Organisation

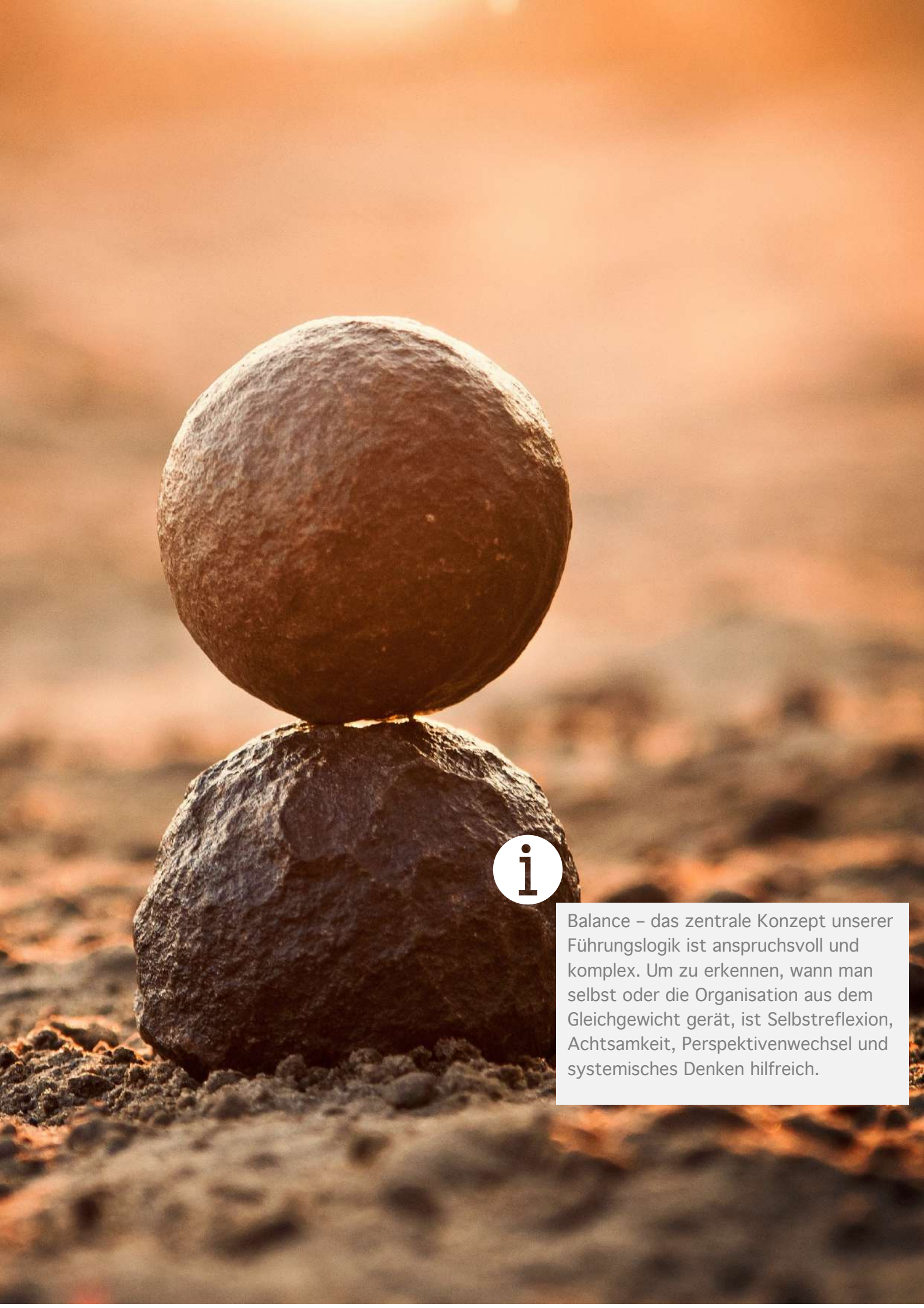
Wie in unserem **Wabenmodell** aufgezeigt, bildet Balancierte Führung die zentrale Kraft in einer Gesunden Organisation. Der Führungskontext sowie die Führungsaufgabe variieren je nach Unternehmensdimension. Während bspw. Mitarbeiter stärkenfokussiert geführt werden sollten, sollten Prozesse nachhaltig gestaltet werden. Im Zusammenspiel der verschiedenen Führungsausprägungen entsteht ein balancierter Führungsstil, der den **komplexen Anforderungen** einer Organisation gerecht werden kann. Wie die Definition bereits vermerkt, findet innerhalb jeder Dimension Führung auf den drei **ITO-Ebenen** (Individuum, Team, Organisation) statt. Am Beispiel „Adaptive Strukturen" wird dieser Gedanke ersichtlich: Zum einen müssen Menschen **sich selbst** innerhalb der organisationalen Strukturen wiederfinden und diese mitgestalten und verändern können. Zum anderen sollten Verantwortliche mit ihren **Teams** einen Arbeitskontext gestalten, in welcher Potenzialentfaltung möglich ist. Zuletzt sollten natürlich auch **gesamtorganisationale** Strukturen anpassungsfähig und organisch entworfen werden.

Das Ziel lautet, auf allen drei Ebenen **Selbstführung** zu unterstützen und zu ermöglichen; also eine selbststeuernde Organisation zu schaffen, in denen autonome und **vernetzte Teams** mit eigenverantwortlichen und selbstreflektierten Mitarbeitern interagieren und **Synergien** erzeugen.



Kommerzielle Nutzung bei Nennung des Rechteinhabers erlaubt: Ingo Kallenbach, Führen in der Gesunden Organisation 2016

Abbildung 3: Balancierte Führung auf drei Ebenen in der Gesunden Organisation



Balance – das zentrale Konzept unserer Führungslogik ist anspruchsvoll und komplex. Um zu erkennen, wann man selbst oder die Organisation aus dem Gleichgewicht gerät, ist Selbstreflexion, Achtsamkeit, Perspektivenwechsel und systemisches Denken hilfreich.

Praktische Vorgehensweisen

Im Folgenden wollen wir Ihnen einen **Handwerkskoffer** an die Hand geben, der die verschiedenen Führungsausprägungen der Balancierten Führung in der praktischen Umsetzung erläutert. Die Erklärungen sind kurzgehalten; eine ausführlichere Erläuterung sowie **zusätzliche Tipps und Praxisbeispiele** finden Sie im **Fachbuch „Führen in der Gesunden Organisation“** von Ingo Kallenbach.

Stärkenfokussiert Führen

Als **Stärke** bezeichnet man die besonders hohe Ausprägung einer bestimmten **Kompetenz**. Im Rahmen einer optimalen Potenzialentfaltung ist die Aufgabe der Führung daher, unterstützend in der **Entwicklung eines stärkenorientierten Ansatzes** mitzuwirken. Das heißt, auf **individueller** Ebene zunächst die eigenen Stärken zu identifizieren und diese gezielt und nachhaltig weiterzuentwickeln, z. B durch Trainings und Weiterbildungen, Lesen von Fachbüchern, Orientieren an Vorbildern und dem Einholen von Feedback. Auch ein persönlicher **Entwicklungsplan** macht Sinn, um die eigene Stärkenfokussierung zu konkretisieren und zu überprüfen.

Auf **Teamebene** können die individuellen Stärken zusammengeführt werden, um Synergien zu schaffen. Ein Vorgehen nach dem **„T-Modell“** ist hierfür hilfreiche. Das „T“ steht sinnbildlich für die Qualifikation eines Mitarbeiters, bestehend aus einem generellen Breitenwissen und einem vertieften Fachwissen. Es macht Sinn, bereits auf individueller Ebene und später auch auf Teamebene zu reflektieren, in welchem Ausmaß man selbst als Führungskraft sowie alle anderen Teammitglieder bereits „T-Mitarbeiter“ sind. Zwei Leitfragen sind dafür kennzeichnend:

- Welche **Stärken** können weiter ausgebaut werden, um die Spezialisierung zu vertiefen?
- Welche **Entwicklungsfelder** müssen auf Individual- und Teamebene bearbeitet werden, um in der Breite kompetenter zu werden?

Dies geschieht einhergehend mit der **externen Perspektive**, sprich: dem Blick auf die **Bedürfnisse des Marktes**. Gehen Sie ins Gespräch mit Ihrem Team und fragen Sie nach, was deren individuelles „T“ ist und welche interdisziplinären Fähigkeiten sie weiter ausbauen wollen, um einerseits eine hohe Wertschöpfung zu erzielen und andererseits den individuellen Vorlieben und Stärken gerecht zu werden.

Zur nachhaltigen Verankerung der Stärkenfokussierung in der **Gesamtorganisation** können sogenannte **„Potenzial-Anwälte“** im Unternehmen etabliert werden, die jedem Mitarbeitenden helfen, die eigenen Stärken optimal einzusetzen.

Klassischerweise sind hier Personalentwickler/innen in ihrer Rolle gefragt. Diese sollten organisatorisch „neutral“ verankert und innerhalb der Organisation gut vernetzt sein, aber über einen anerkannten, beratenden Einfluss und einen interfunktionalen Überblick verfügen. Sie können auf Stärkenprofile zugreifen, einen Gesamtüberblick generieren, Entwicklungsmaßnahmen ableiten und so interfunktional agieren, um Mitarbeitenden **optimale Kontexte** für deren Stärken anzubieten und ihnen einen möglichst guten **„Fit“** zu ermöglichen. So können zum Beispiel T-Teams zusammengestellt werden. Ebenfalls können diese „Potenzial-Anwälte“ **personaldiagnostische Instrumente** einsetzen, die Führungskräften und Mitarbeitenden zur Unterstützung gegeben werden, um selbstorganisiert, aber im regelmäßigen Austausch mit Kollegen, Verantwortlichen oder den „Potenzial-Anwälten“, an den eigenen Stärken zu arbeiten.

Positiv Führen

Positive Führung wirkt synergetisch mit stärkenfokussierter Führung. Entwicklungspsychologie und Hirnforschung machen deutlich: Menschen benötigen einerseits von Kindheit an **Bindung**, sie wollen wissen, wohin sie gehören. Andererseits brauchen sie **Wachstumsmöglichkeiten**. Bindung wird durch **Positivität** unterstützt, da Menschen so authentische Beziehungen zu anderen Menschen aufbauen können und sich verbunden fühlen. Diese Bindung wird durch ein Streben nach Wachstum ergänzt, welches durch entsprechende Herausforderungen und Stärkenfokussierung realisiert werden kann. Sowohl Bindung wie auch Wachstum werden durch **Wertschätzung und Sicherheit** ermöglicht, ebenfalls zwei zentrale Faktoren positiver Führung.

Ein Instrument zur **Förderung positiver Selbstführung** finden Sie im folgenden Anwendungsbeispiel. Auch auf **Teamebene** ist es hilfreich, sich mit der Qualität und Positivität von Beziehungen auseinanderzusetzen. Kommunikation spielt hier eine zentrale Rolle. Diskutieren Sie in einem gemeinsamen Workshop, wie im Team kommuniziert wird und welche Verbesserungspotenziale identifiziert werden können. Kristallisieren Sie Verhaltensweisen heraus, die sich positiv oder negativ auf die zwischenmenschlichen Beziehungen auswirken. Teams können sich grundlegend mit der Frage auseinandersetzen, wie sie Beziehungen gestalten wollen.

Auf **Organisationsebene** sollte Mitarbeitern die Möglichkeit für **Wachstum, Entwicklung und Selbstverwirklichung** bei gleichzeitiger sozialer **Unterstützung und Wertschätzung** geboten werden. Diese Maximen spiegeln sich in der Bildung einer balancierten Führungskultur wider.

Ist das Glas eher halbleer oder halbvoll? Optimismus und echte Positivität ist ansteckend. Das heißt nicht, dass man nicht auch mal schlechte Laune haben kann. Eine grundsätzlich positive Einstellung strahlt sich auf das Verhalten und damit auf Ihre Kollegen aus. Letztlich ist es erfüllender und auch produktiver, in einem positiven Umfeld zu arbeiten. Positivität ist die Grundlage für konstruktive Zusammenarbeit und den Aufbau einer Beziehungskultur auf Augenhöhe.

Werteorientiert Führen

Werteorientierte Führung ist ein wichtiger Baustein in unserem Konzept der **Gesunden Organisation.** Zur **Entwicklung werteorientierter Selbstführung** hilft folgendes Vorgehen: Anhand einer breiten Liste an Werten können Sie die Ihnen wichtigsten Werte markieren und diese weiter priorisieren, sodass Sie am Ende ihre drei bedeutendsten Werte selbst erkennen können.

In Bezug auf **Potenzialentfaltung** ist es im nächsten Schritt möglich, das Ausleben und Entfalten dieser Werte im beruflichen sowie im privaten Kontext auf einer Skala von eins bis zehn zu bewerten. Die Frage lautet also: Inwiefern stimmen die von Ihnen ermittelten Werte mit denjenigen Werten überein, die Sie beruflich und privat vertreten (müssen)? Liegen die Werte zwischen acht und zehn, können Sie sich frei entfalten und sich im privaten, wie auch im beruflichen Kontext nach diesen Werten ausrichten.

Liegt die Bewertung der privaten oder beruflichen Entfaltung von mehreren oder einzelnen Werten unter acht, können Sie folgende Fragen reflektieren:

- Gibt es einen spezifischen **Grund**, der Sie davon abhält, nach Ihren Werten zu leben?
- Stehen Ihre Werte in **Konflikt** mit den im Unternehmen propagierten Werten?
- Gibt es **Personen** in Ihrem Umfeld, welche die von Ihnen ermittelten Werte untergraben oder Sie aktiv davon abhalten, nach Ihnen zu leben?
- Stehen Ihre Werte selbst in irgendeiner Weise in **Konflikt** zueinander?
- Was können Sie **verändern**, damit Sie mehr nach Ihren Werten leben können?

Auf **Teamebene** begegnen Individuen diversen **Wertesystemen**. Als Teamverantwortliche können Sie daher zu einem gemeinsamen **Diskurs über Werte** einladen. In einem solchen Diskurs oder Workshop kann sich ein Team darauf einigen, welche Werte als Grundlage für die Zusammenarbeit dienen sollen. In einem solchen Prozess kann Ihr Team die verschiedenen Werte durch eine angeregte Diskussion priorisieren. Wie bereits auf individueller Ebene angedeutet, ist es sinnlos, Werte zu formulieren, die zwar nett klingen, doch die im Team keine wirkliche Bedeutung haben. Ihre gemeinsamen Werte, mit denen alle Individuen übereinstimmen, können Sie dann in einem öffentlichen Dokument **verbindlich** aufschreiben und auch als **Entscheidungsgrundlage** für das gesamte Team nutzen. Sie selbst verhalten sich vorbildlich und damit wertekonform.

Organisationale Werte sind häufig historisch geprägt. Da Werte jedoch veränderbar sind, sollte nicht starr an ursprünglichen Wertesystemen festgehalten werden. Diese haben im heutigen Kontext und bei den Mitarbeitern vielleicht nur noch wenig Bedeutung – es droht **Entfremdung**. Es lohnt sich auch ein Blick auf Gegenwart und Zukunft:

- Inwiefern passen unsere historischen Werte noch in unser **heutiges Unternehmen?**
- Welche Werte müssen wir anpassen oder angleichen, sodass diese auch in **Zukunft** noch von Bedeutung sind?

Letztendlich müssen Unternehmenswerte aus einem organisationsweiten Diskurs entstehen. Alle Mitarbeiter sollten sich in diesen Werten wiederfinden.

Vernetzt Führen

Die Führungsdimension „vernetzt“ bezieht sich auf die **Strukturen** innerhalb des Unternehmens und ist ein Schlüssel zur Entwicklung eines adaptiven Organisationsdesigns.

Zur vernetzten Führung auf individueller Ebene empfehlen wir **„Job Crafting“**, das individuelle Gestalten der eigenen Rollen im Unternehmen. Auf Team- und Organisationsebene können Sie ebenfalls „Job Crafting“ nutzen. Außerdem sollten die folgenden Tipps weiterhelfen:

- Richten Sie Ihre Organisation/ Team konsequent auf die **Bedürfnisse Ihres Kunden** aus.
- Geben Sie **Verantwortung** ab und stellen Sie sicher, dass Entscheidungen dort getroffen werden können, wo sich die direkte Schnittstelle zum Kunden befindet - also dezentral.
- Sorgen Sie für eine möglichst hohe **Vernetzung** zwischen den einzelnen Mitgliedern der Organisation.
- Schaffen Sie durch die Vernetzung der Organisationsmitglieder **Transparenz** darüber, wer was warum tut.
- Regen Sie Ihre Mitarbeitenden zum **Perspektivenwechsel** an, indem Sie **Rollen** im Gegensatz zu Positionen definieren. Eine Person kann gleichzeitig mehrere Rollen innehaben.

Auf organisationaler Ebene sind folgende Themen und Fragestellungen essentiell, um ein selbststeuerndes Unternehmen zu schaffen:

- **Marktausrichtung und Selbstführung** – Spiegelt sich in den Strukturen Ihrer Organisation eine klare Marktorientierung wider?
- **Wertschöpfung und Dienstleistung** – Zeigen Ihre Organisationsstrukturen ganz klar auf, wo Wertschöpfung stattfindet?
- **Ambidextrie: Agilität und Effizienz** – Inwiefern ermöglichen Ihre Strukturen eine sinnvolle Balance zwischen Flexibilität und Effizienz bzw. Exploration und Exploitation?

Nachhaltig Führen

Die Führungsdimension „Nachhaltig“ stellt in unserem Wabenmodell den Hebel zu **agilen Prozessen** dar. Prozesse werden durch die verantwortlichen Personen agil gestaltet, so dass sie zu einem nachhaltigen Unternehmenserfolg beitragen können.

Auf **Selbstführungsebene** können Sie daher erkunden, ob Sie eher ein **roter (agiler)** oder eher ein **blauer (effizienter) Typ** sind.

Blauer Typ:

- Mögen Sie eine **strukturierte Arbeitsweise**?
- Wissen Sie gerne schon morgens, was Sie heute alles erledigen müssen?
- Arbeiten Sie bereitwillig nach **klaren Anweisungen**?
- **Planen** Sie gerne und entscheiden am liebsten relativ früh?

Roter Typ:

- Arbeiten Sie mit Vergnügen in unterschiedlichen **Projekten** und mit einem **wechselnden Kollegenkreis**?
- Gehen Sie Herausforderungen eher von einer **kreativen** als von einer strukturierten Herangehensweise an?
- Freuen Sie sich auf **Überraschungen** und ungewohnte Kontexte?
- Nehmen Sie in Ihrer Arbeitsweise **Fehler** in Kauf, um Neues zu entdecken und zu lernen?

Sollten Sie eine **Präferenz** sowie einen **Kompetenzvorsprung** in einem der beiden Bereiche erkennen, macht es nach dem Prinzip der Stärkenfokussierung Sinn, Ihre vorhandenen Stärken gezielt weiterzuentwickeln und so Exzellenz in einem der beiden Bereiche zu erlangen.

Auf **Teamebene** kann das Prinzip des **„konsultativen Einzelentscheids“** dabei helfen, **Selbstführung und Agilität** zu stärken. Wie dies funktioniert, lesen Sie in folgendem Anwendungsbeispiel.

In der **Unternehmensführung** setzen Sie parallel auf weitestgehende **Transparenz**. **Ambidextere**, **vernetzte** oder **holokratische** Organisationsstrukturen sind erst mal neu und anders. Umso wichtiger ist es, bestehende Prozesssysteme, Rollen, Zuständigkeiten, Verantwortungsbereiche und Ansprechpartner eindeutig und visuell zu kommunizieren. Alle sollten zu jedem Zeitpunkt wissen, wie sie ihr Wissen teilen, Informationen einholen, Entscheidungsmacht freischalten und Ansprechpartner identifizieren können.

Zukunftsorientiert Führen

Zukunftsorientiertes Führen bedeutet, dass Verantwortliche sich in der Strategieentstehung darauf konzentrieren, was für das Unternehmen, Ihr Team und Sie am meisten Sinn erzeugt. Stellen Sie sich folgende Fragen:

- Inwiefern trägt meine Arbeit zu meiner persönlichen **Sinnerfüllung** sowie zum Zweck des gesamten Unternehmens und meines Teams bei?

- Welchen (übergeordneten) **Sinn** erkenne ich **im Handeln** meiner Kollegen und meiner Organisation?
- Was können wir tun, um Sinn und Zweck der Organisation bestmöglich in die **Zukunft** zu transformieren?
- Wie kann ich die **Prinzipien**, **Werte**, **Praktiken** und damit auch die **Kultur** und **Philosophie** meines Unternehmens am besten leben und dadurch andere inspirieren?

Auf **Teamebene** nehmen Sie eine **Doppelperspektive** ein. Zum einen reflektieren Sie, inwiefern der individuelle Sinn der Teammitglieder sich in der Gruppe widerspiegelt und zum anderen, in welchem Ausmaß die Arbeit des Teams Sinn für die Gesamtorganisation erzeugt. Das heißt konkret für Sie, achtsam zu sein in Bezug auf die Persönlichkeiten der Teammitglieder und diese gemeinsam sinnstiftend in Einklang mit der Gesamtorganisation zu bringen. So können Sie **zukunftsorientiert** führen.

Auf **Unternehmensebene** ist Sinnstiftung allein kein probates Mittel, da Sinn vom Individuum selbst ausgehend erkannt werden muss. Das Unternehmen kann aber ein **Sinnangebot** machen, welches dann auf individueller Ebene reflektiert werden kann. Dieses Sinnangebot kann angenommen oder abgelehnt werden. Versuchen Sie, Ihren Mitarbeitern den Unternehmenssinn aufzuoktroyieren, nehmen Sie diesen die Möglichkeit der **Sinnkopplung** und der eigenständigen Sinnfindung und -erfüllung. Daher ist die **Ermöglichung von Selbstführung** auf allen Ebenen ein Schlüssel, um Sinnkopplung zu erhalten. Sie können bspw. Ihren Mitarbeitenden die Option bieten, sich selbst im Unternehmen wiederzufinden. Oder Sie geben Impulse zur Sinnkopplung in Ihrem täglichen Handeln oder in Gesprächen mit Ihren Mitarbeitern. Sie können diese auffordern, ihre Rolle im Unternehmen zu **reflektieren** und sich in deren Perspektive hineinversetzen. Im Anschluss können Sie gemeinsam **Maßnahmen ableiten**, die der Sinnkopplung zwischen Individuum, Team und Organisation am meisten entsprechen. Die intrinsische Motivation, die damit entfaltet wird, kann außergewöhnlich sein.

Kern guter Führung ist Selbstführung. Wieso sollten Mitarbeiter einem Manager folgen, der sich nicht selbst führen kann? Selbstreflexion, -wahrnehmung und -beherrschung sind keine Hirngespinste, sondern wertvolle Fähigkeiten und notwendige Grundlagen für eine konstruktive und balancierte Mitarbeiterführung

Nutzen

Balancierte Führung ist ein modernes Führungskonzept, das auf dem Grundmodell der **Gesunden Organisation** basiert und geprägt ist von einem **systemischen**, **humanen Denkansatz.** Der Nutzen einer balancierten Führungskultur für die Gesamtorganisation ist vielfältig.

Agilität und Ambidextrie

Balancierte Führung fördert sehr aktiv die **Agilität und Reaktionsfähigkeit** Ihrer Organisation. Durch die **Verschiebung von Verantwortung und Entscheidungsmacht in Richtung kundennaher Mitarbeiter** werden schnelle wertschöpfungsrelevante Entscheidungen getroffen, statt diese ins kundenferne Zentrum der Organisation zu verlagern, Der **Kompetenzvorsprung** in Marktnähe kann aktiv genutzt werden, um die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit Ihrer Organisation zu stärken. Durch die Förderung von **Eigenverantwortung, Selbstorientierungskompetenz und Autonomie** arbeiten Mitarbeiter und Teams unabhängiger und effizienter. Durch stärkenfokussierte, nachhaltige und vernetzte Führung unterstützt Balancierte Führung sowohl die Bildung roter (agiler) Kompetenzen wie auch die Entwicklung blauer (effizienter) Funktionen. Balancierte Führung kann dazu beitragen, Agilität und Effizienz zu vereinen und eine **ambidextere Organisation** zu schaffen. Agilität und Ambidextrie sind zwei wertvolle und grundlegende Wettbewerbsvorteile in einem komplexen und dynamischen Marktumfeld, in dem Unternehmen ständig auf volatile äußere Einflüsse reagieren und dennoch effizient arbeiten müssen. Die Unterstützung von Selbstführung und die Gestaltung konstruktiver Arbeitskontexte führt letztlich zu **wirtschaftlichem Erfolg**.

Strategische Flexibilität

Die organisationale Agilität erlaubt eine **strategische Flexibilität**, welche einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil bieten kann. **Strategie** entsteht im täglichen Arbeiten und zwar dort, wo das Unternehmen mit dem Kunden kooperiert. Im Gegensatz zu anderen Unternehmen kann in einer responsiven Organisation eine emergente Strategie entstehen, die den planerischen und starren Fünf-Jahres-Strategien den Rang abläuft. Strategie wird durch Balancierte Führung **adaptiv, flexibel, kundenorientiert, praxisnah** und **wertschöpfungsrelevant.**

Mitarbeiterzufriedenheit und -engagement

Mitarbeiter arbeiten motivierter und fühlen sich zufriedener, wenn Sie als **erwachsene Personen** verstanden werden und ihnen daher **Selbstverantwortung und Entscheidungsfähigkeit** zugeschrieben wird. Die **Förderung von Selbstführung** hilft Mitarbeitern dabei, sich am Arbeitsplatz authentischer zu fühlen, ein Bewusstsein für sich selbst und die Organisation zu entwickeln und die eigenen Potenziale zu entfalten. Wenn Kreativität und Freiheit durch **Stärkenfokussierung, Positivität und Fehlertoleranz** gestärkt werden, können die Talente und Kompetenzen von Mitarbeitern voll zur Geltung kommen. Der Führungsfokus auf **Wachstum und Bindung durch Kontextgestaltung und Dienstleistung** schafft **Mitarbeiterloyalität** durch die Möglichkeit der **Selbstverwirklichung** innerhalb der Organisation. Des Weiteren fördert Balancierte Führung eine gemeinschaftliche Unternehmenskultur und Beziehungen auf Augenhöhe.

„Employer Branding"

Im **„War for Talents"** macht Balancierte Führung den entscheidenden Unterschied. Millennials suchen nach Arbeitsbedingungen, in denen sie sich entfalten und flexibel, eigenverantwortlich und kreativ arbeiten können. Die Gestaltung konstruktiver Arbeitskontexte und die Schaffung von Freiräumen durch balancierte Führungskräfte kann die **Arbeitgebermarke** eines Unternehmens direkt stärken. Das Versprechen einer menschenorientierten und nachhaltigen Führung ist vermutlich mehr wert als jeder „Benefit", denn die **Möglichkeit zur Potenzialentfaltung** ist Menschen wichtiger als die Befriedigung physischer oder sozialer Bedürfnisse, wie z.B. durch Bereitstellung von Essen und Trinken, die Finanzierung eines Fitnessstudios oder das Sponsoring eines monatlichen Mitarbeiterevents. Die **Führungskultur** spielt wohl eine der zentralsten und möglicherweise am ehesten unterschätzen Rollen für ein starkes „Employer Branding".

Schaffung einer Gesunden Organisation

Letztlich unterstützt Balancierte Führung, wie im Wabenmodell aufgezeigt, die **Entwicklung einer Gesunden Organisation**. Diese fördert unter anderem die folgenden Erfolgsfaktoren: Innovationsfähigkeit, Nachhaltigkeit, schnelleres organisationales Lernen, bessere Anpassungsfähigkeit, geringere Fehlzeiten und Fluktuation, höhere Mitarbeiteridentifikation und -motivation, höhere Effizienz, besseres Kunden- und Marktverständnis, größere Kundennähe, höhere Zielstrebigkeit, gezieltere Dienstleistungen und Produkte und strategische Differenzierung (Kallenbach, 2016). Balancierte Führung ist daher die treibende Kraft hinter einer Gesunden Organisation.

Wir ermutigen Sie dazu, die Prinzipien Balancierter Führung zu reflektieren und in Ihrem Unternehmen **individuell und situativ anzuwenden**. Eine **Erneuerung des Führungsverständnisses** ist hilfreich, um in einem komplexen und dynamischen Umfeld Schritt halten zu können.

Fit für turbulente Zeiten –

mit unseren Workshops erreichen Sie Ihre Ziele.

Die Arbeitswelt verändert sich: Sie wird agiler, vernetzter, „frei“beruflicher, flexibler, flacher, demokratischer, transparenter und 4.0-industrieller.

Eine Neubesinnung und Neubestimmung stehen also an.

Wie Sie als Entscheidungsträger*in diesen Herausforderungen aktiv und erfolgreich begegnen, erfahren Sie in unserem Workshop.

Weitere Informationen und Anmeldung zum Workshop:

Workshop

Unsere Leistungen

Nicht reden, handeln! Wir stellen Ihre Organisation auf gesunde Füße, ganz egal wo Sie stehen. Mit bewährter Methodik, aber stets offen für Neues. Mit erfahrenem Blick, aber nie betriebsblind.

Unsere Trainer und Berater verfügen über die unterschiedlichsten Hintergründe und haben Expertisen aus diversen Branchen. Sie können sich sicher sein, auch für Ihre Organisation finden wir die bestmögliche Lösung – garantiert.

Sprechen Sie uns an!

Schildern Sie uns Ihre Situation. Das Erstgespräch ist kostenfrei – und es bringt Sie einen Schritt weiter.

In diesen Bereichen helfen wir Ihnen weiter:

- **Transformation** in eine agile, gesunde Organisation
- **Führungskräfteentwicklung** – Aufsetzen eines ganzheitlichen und stimmigen Entwicklungsprogramms.
- **Gesunde Führung** – außergewöhnliche Leistung durch Potenzialentfaltung.
- **Workplace Change** – Entwicklung von kreativen und neuen Arbeitswelten
- **Werte**- und **Haltungsarbeit** – Bildung eines „agile mindset“
- **„Komplexithoden“** für die VUCA-Welt: Konsent, konsultativer Einzelentscheid, Agile Projektarbeit, Kompleximeetings, Lean Coffee, Kanban, Scrum
- **Führungskräftecoaching** im Rahmen der anstehenden Veränderungen
- **Expertenvorträge – auch online:** Vorträge zum Grundverständnis von agilem Führen und agiler Transformation
- **Seminare & Workshops (auch virtuell möglich)** zu den Themen Führungskräfte-entwicklung, agile Transformation und weitere

Quellen

Titelseite von Niklas Ohlrogge von Unsplash

https://unsplash.com/photos/coiWR0gT8Cw

https://unsplash.com/photos/qCFOa09RSX8

https://www.pexels.com/de-de/foto/selektive-fokusfotografie-von-round-black-rock-268020/

https://unsplash.com/photos/XmD4gx8jsXE

https://unsplash.com/photos/fb7yNPbT0I8

https://unsplash.com/photos/XmMsdtiGSfo

https://www.shutterstock.com/de/image-photo/webcam-laptop-screen-view-many-faces-1694685346

Wir teilen unser Wissen gerne

Wir haben uns dem Erfolg von Unternehmen verschrieben. Deshalb gibt es bei uns zweimal im Monat sorgfältig recherchierte Artikel mit fundiertem Knowhow in Ihr Postfach.

Hier dreht sich alles rund die Themen agile Transformation, Führung und Personalentwicklung.

Jetzt kostenlos zum Newsletter anmelden und nichts mehr verpassen

Noch mehr Whitepaper?

Erhalten Sie eine gute Übersicht und gleichzeitig die notwendige Tiefe zu aktuellen Themen.

Hier geht’s zum Downloadbereich.

Reflect GmbH & Co. KG
Insheimer Straße 33
D-76865 Rohrbach
Fon +49 6349 96 30 228
E-Mail info@reflect-beratung.de