

# GEWINNEN MIT CHARAKTER

NACHHALTIGKEIT IN DER FÜHRUNGSENTWICKLUNG

TAGESSEMINAR

13.10.2012

## EINFÜHRUNG: WARUM CHARAKTER? – WIE EXZELLENT FÜHRUNG HEUTE MÖGLICH IST

---

Geldkrise. Wirtschaftskrise. Demokratiekrise. Demographische Krise. Kulturkrise.

Führungskräfte und Mitarbeiter bewegen sich in einem kritisch gewordenen Orientierungsrahmen. Weshalb behaupten viele Autoren heute, man müsse den Charakter von Führungskräften bilden?

Weil Charakter der Schlüssel für Exzellente Führung ist. Neuere Studien wie „Good to Great“ von Jim Collins belegen, dass exzellente Führung über Jahrzehnte selten vorkommt, aber bestimmte Charaktermerkmale erfordert. Collins nennt vor allem:

- ◆ Persönliche Demut
- ◆ Illusionslose Ehrlichkeit
- ◆ Nachhaltige, entschiedene Beharrlichkeit in der Verfolgung der Ziele

Für die Führungsentwicklung stellt sich, nach Jahrzehnten instrumenteller Erfolgsausrichtung, die Frage nach Prinzipien einer Charakterbildung, die zur Krisenresistenz führt und zugleich die Humanität rettet.

## LEADERSHIP – EINE PSYCHOLOGIEGESCHICHTE (DR. H. DE CRAIGHER, STUTT GART)

---

Der „**Charakter**“ war ein zentraler Begriff der bürgerlichen Pädagogik des 19. Jahrhunderts; und davor der christlichen und antiken Ethik und Pädagogik. Ein seit 100 Jahren von der Psychologie für überholt und unwissenschaftlich erklärter Begriff kehrt wieder.

„**Leadership**“ orientiert sich heute nicht mehr an einer materialistischen „Bedürfnis“-Psychologie, sondern an der Persönlichkeitspsychologie (C.G. Jung u.a.) sowie der „Positiven Psychologie“ von Martin Seligmann und Mihaly Csikszentmihalyi.

An die Stelle von Begriffen wie „Bedürfnis“, „Reiz“ und „Reaktion“ treten die Begriffe „Motiv“, „Vertrauen“, „Charakter“, „Persönlichkeit“, „Kompetenzen“ und „Tugenden“.

Bekannte Quellen des Charakters sind:

- ◆ Erziehung
- ◆ Leiden und Mißerfolg verbunden mit Selbsteinsicht
- ◆ Disziplin in der Verfolgung von Lebenszielen und Aufgaben.

Für die betriebliche **Führungsentwicklung** bedeutet das: Frontalunterricht ist ungeeignet, gruppendynamisches Setting ist oft wirksam, aber nicht nachhaltig. Coaching ist wirksam und nachhaltig, muß aber vom Coachee diszipliniert mit getragen werden.



agnis® leadership suite ist eine Sammlung von drei sowohl sensiblen wie auch methodisch wirksamen Coachingprogrammen.

Sie richten sich an jeweils eine Gruppe von Mitarbeitern:

CREATIO	Dieses Einzelcoaching richtet sich an obere und mittlere Führungskräfte, die sich berufsbegleitend über die Zeit eines Jahres strategisch und systematisch auf ihre Zukunftsprojekte vorbereiten wollen
TRANSITIO	Dieses Einzelcoaching dient einer gründlichen Berufsbilanz und Neuausrichtung in drei Tagen. Es ist insbesondere geeignet für auf eine Neuausrichtung sowie die Vorbereitung für neue Projekte und Aufgaben.
CONDUCTIO	Die Kombination von Workshop und Coachingelementen erreicht effektive Führung und Zusammenarbeit im Team. Sie ist auf sechs Workshops in sechs Monaten angelegt.

Eine Zertifizierung für Personal Coachs mit der agnis® leadership suite ist möglich.

DIMENSIONS OF LEADERSHIP  
(ORAL HATAVA, PARIS, MIT ÜBERSETZUNG)

## Die Dimensionen der Führung

So heißt ein Führungs-Coachingprogramm des schwedischen Mastercoachs Mats Holmér.

Für den Führungsverantwortlichen geht es nicht darum, selbst Ergebnisse zu produzieren, sondern dies durch andere zu tun. Je wichtiger das zu erreichende Ergebnis ist, desto mehr müssen andere Personen miteinbezogen werden. Man ist nicht auf eine Zahl von 11 festgelegt wie in einer Fußballmannschaft, erfolgreiche Organisationen können Tausende von Personen involvieren, um ihre Ziele zu erreichen. ...

Führung heißt Erbringen von Resultaten mittels anderer Personen. Eine gute Führungspersönlichkeit schafft es, andere das Erreichen zu lassen, was sie selbst nie für möglich gehalten hätte.



**Prinzipien entscheiden!** Alle Menschen haben Werte, Dinge die ihnen wichtig sind. Nicht alle Menschen haben Prinzipien, an die sie sich auch gegen Widerstände halten. Prinzipien stehen oft gegen Tendenzen des Zeitgeists.

**Es gibt wenige, unveränderliche Führungsprinzipien!** Technologien und Methoden ändern sich. Prinzipien des Erfolgs und der Führung ändern sich in der Zeit nicht. Zu empfehlen für den Einstieg sind die „7 Erfolgsprinzipien“ des amerikanischen Managementberaters und Erfolgsgautors Stephen Covey.

**Prinzipien sind Wachstumsmaßstab!** Das Ziel für professionelle Berater und Führungskräfte ist nicht Perfektion. Denn nicht-perfekte Menschen müssen trotz ihrer nicht-perfekten Fähigkeiten professionelle Leistung für ihre Kunden liefern. Sondern sie können darauf setzen, daß sie lernfähig sind.

**Prinzipien funktionieren objektiv, Werte sind subjektiv!** Exzellenz in der beruflichen Arbeit wird nur durch die hartnäckige und nachhaltige Anwendung von bewährten und durchdachten Prinzipien erreicht. Werte dagegen folgen nur den Einstellungen der jeweils Entscheidenden.

**Werte sollten sich an Prinzipien orientieren!** Da Prinzipien auf Erfahrung basieren, sind sie ein guter Maßstab, um die eigenen Werte daran auszurichten.

---

HOW TO GET SERVANT LEADERSHIP IN PROFESSIONAL LIFE  
(ORAL HATAVA, MIT ÜBERSETZUNG)

---

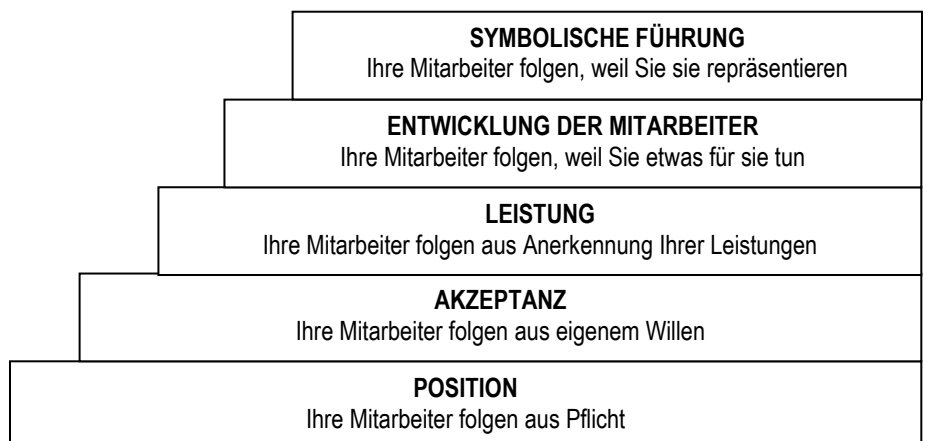
### Dienende Führung im Berufsleben

Die Führungskraft erhält das Wichtigste ihrer Ergebnisse mittels anderer Personen. Der „Anderer“ ist der Schlüsselbegriff unserer Überlegungen über die Interaktionen und Beziehungen, die ich als Manager mit meiner Mannschaft entwickle. Der **Dienst an Anderen** macht es möglich, daß auch die Anderen beginnen zu dienen. Dies verhält sich wie in einem ökologischen System.

Das Prinzip von **Ubuntu** erklärt uns diese Wechselbeziehung. Ubuntu sagt: „Ich bin, der ich bin, weil du der bist, der du bist.“ Oder: „Eine Person ist, wer sie ist, durch die anderen und mit den anderen.“

**Desmond Tutu**, südafrikanischer Friedensnobelpreisträger, beschreibt Ubuntu folgendermaßen: „Jemand von Ubuntu ist offen und verfügbar für die anderen, den anderen treu ergeben, er fühlt sich nicht dadurch gefährdet, dass die anderen fähig und gut sind, weil er oder sie eine hohe Selbstwertschätzung besitzt – welche von dem Bewusstsein kommt, dass er oder sie ein Teil von einer größeren Sache ist, und dass er oder sie geschwächt wird, wenn die anderen geschwächt oder gedemütigt, gequält oder unterdrückt werden.“

Servant Leadership schlägt sich auch nieder in der „**Führungsleiter**“ von **John Maxwell**: Sie können keine Stufe auf dem Wege zur Leadership auslassen, wenn Sie sich zur exzellenten Führungskraft entwickeln wollen:



Coaching ist Trend, aber Deutschland hat eine Kultur der Fachlichkeit und Sachlichkeit, steht dem Trend verhalten gegenüber. Die deutsche Führungskultur neigt dazu, Coachingbedarf für ein Zeichen von Schwäche zu halten oder Coachs im Sinne des Sports als Antreiber für mehr Leistung anzusehen.

Natürliche Lernprozesse können fast immer beschleunigt und vertieft werden. Auch die an sich berechnete Forderung des work-life-balance wird gerne falsch als optimierter Weg zu noch mehr perfektionierter Leistung verstanden.

Der Business Coach ist kein Antreiber! (Der Sport-Coach ist es.) Das Berufsethos des Coachs verlangt, daß er im besten persönlichen Interesse seines Coachee berät. Dies erfordert vom Unternehmen ein hohes Maß an professioneller Einsicht in die Unabhängigkeit des Coachs. Honoriert werden letztlich echte Veränderungserfolge bei den beratenen Führungskräften und deren Umgebung.

Er ist kein Therapeut, kein väterlicher/mütterlicher Mentor, kein Sozialhelfer und kein esoterischer Magier. Daher müssen im Coachingprozess Erwartungen geklärt und Zielvereinbarungen getroffen werden.

Das größte Kapital des Coachs ist seine Empathie oder emotionale Intelligenz. Mit dieser Voraussetzung kann er seine fachlichen Fähigkeiten und Erfahrungen nutzen, um den Beratenen besser zu unterstützen.

Coachingausbildungen kommen hinzu und sollen methodische Sicherheit im Verkaufsprozeß, in der Analyse und in der Anleitung des Beratenen geben.

Auch für den Coach beginnt Führung jedoch mit Selbstführung. Selbst einen systematischen Coaching- und Supervisionsprozeß zu durchlaufen gehört zu den regelmäßigen beruflichen Voraussetzungen.

Dabei stößt er auf Schichten seiner Persönlichkeit und auf Anliegen, die auch seine Kunden bewegen. Dies sind Fragen nach der Steuerung der eigenen Emotionalität im Beruf, die Frage des Sinns und die Frage der Integrität eigenen Berufs.

CULTURE COUNSEL NETWORK –  
EINE ARBEITSGEMEINSCHAFT FÜR PROFIS UND INTERESSIERTE DER PERSONALENTWICKLUNG  
(DIPL.-ING. FELIX AITHNARD)

---

s. Homepage: [www.culture-counsel.com](http://www.culture-counsel.com)



**Führung** erfolgt heute unter erschwerten Bedingungen: Globalisierung, extreme Komplexität durch Vernetzung sowie Beschleunigung aller Entwicklungen und Entscheidungen auf dem Markt. Die Gefahr des Verlusts der wirtschaftlichen Existenz ist für annähernd alle zu einer realen Möglichkeit geworden. Unter dieser Lage muß kreativ gearbeitet werden. Kreativität aber setzt innere Freiheit und Optimismus voraus.

**Technologien** werden zunehmend eine „commodity“, also dem zugänglich, der sie bezahlen und die betreffenden Fachleute in Lohn und Arbeit setzen kann. Dies erfordert immer neue Anpassung der Fachleute. Sie müssen immer mehr über ihr Fach hinaus zu Projektmanagern werden.

Die **Globalisierung** ist einst von Europa ausgegangen und kehrt zurück. Ihre Ursprünge sind zuerst kultureller, dann erst politischer und zuletzt ökonomischer Natur. Die Kultur Europas ist christlich geprägt. Erfolgreiche Kulturen sind nachweislich diejenigen, die ihre Tradition mit moderner Technik verbinden können. Die Fähigkeit zum Umgang mit moderner Technologie verlangt aber immer mehr Verhandlungs- und Führungskompetenz im **interkulturellen** Umfeld.

Der **Bruch kultureller Traditionen** macht sich auch in stärkerer Unsicherheit bezüglich wirtschaftsethischer Handlungsnormen bemerkbar. Mehrere traditionelle Paradigmen der Berufsarbeit funktionieren **nicht mehr**:

Der Trend	Alte Paradigmen
◆ Selbstunternehmertum	◆ Lebenslang aufsteigende Karrieren
◆ Charakter und Beziehung begründeten Geschäftserfolg	◆ Auf Position begründeter Führungserfolg
◆ Zuverlässigkeit garantiert Zusammenarbeit	◆ Nur Festanstellung garantiert Loyalität
◆ Historisch/interkulturelles Allgemeinwissen plus technische Schwerpunktkompetenzen	◆ Einseitige Spezialisierung bis zur Pensionierung
◆ Lebenslanges Lernen sichert die unternehmerische Kompetenz	◆ Lebenslanges Lernen garantiert den sicheren Arbeitsplatz
◆ Ganzheitliche Lebensführung	◆ Technische Brillanz genügt
◆ Erschwerte politische und wirtschaftliche Rahmendaten beurteilen und darauf reagieren können.	◆ Die Politik und die Wissenschaft machen zuverlässig ihre Arbeit, ich kann mich auf die Vorgaben verlassen.
◆ Sinn, Kultur und Religion sind die Basis der erfolgreichen Berufsarbeit	◆ Sinn, Kultur und Religion haben mit Berufsarbeit nichts zu tun.

Die **Herausforderung** lautet,

- ◆ Gestalter des eigenen beruflichen Schicksals und der beruflichen Verantwortung zu bleiben.
- ◆ Kulturbildend anstatt kulturverbrauchend agieren – Die kulturelle Substanz steigert die Kraft und Wirksamkeit der eigenen Organisation und stärkt nachhaltig die Geschäftsbeziehungen.

