

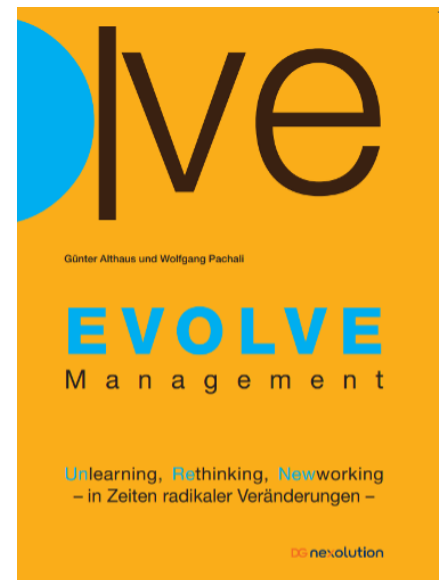
EVOLVE MANAGEMENT

Unlearning, Rethinking, Newworking

- in Zeiten radikaler Veränderungen -

Leseprobe II

Auszug aus dem „Interview Frau Dr. Zimmermann“



Wie gelingt gute – das heißt mitarbeiterorientierte – Führung in Zeiten des radikalen Wandels in Gesellschaft, Wirtschaft und Politik?

Frau Dr. Zimmermann, wie sieht aus Ihrer Sicht „gute Führung“ aus?

Ich bin davon überzeugt, dass Ökonomie und Ethik untrennbar miteinander verbunden sind und dies der Schlüssel für gute Führung ist.

In Zeiten der Transformation verändern sich nicht nur die Unternehmensstrukturen und die Organisationsformen der Zusammenarbeit massiv. Auch die Anforderungen an Führungskräfte unterliegen einem Paradigmenwechsel. Hinter guter Führung verbirgt sich mehr als ein Führungsstil, mag dieser noch so modern oder agil sein. Leadership der Zukunft muss wieder mehr auf Haltung und Werten basieren und ist weit mehr als nur ein professionelles Management.

Gute Führung in Zeiten der Transformation braucht zunächst ein offenes Bewusstsein zu dem, was die Menschen und die Organisation, gar die Gesellschaft braucht. Dazu gehören insbesondere Eigenschaften wie Hineinspüren, Wertschätzung für sich und andere und eine ehrliche Kommunikation, die zuhört, Fragen zulässt und darauf eingeht. Vor allem braucht es Führungspersönlichkeiten mit klarer Haltung und einem Verhalten, welches sich an moralischen Grundwerten orientiert und gleichzeitig erkennt, was die Menschen brauchen, um gesund und mit voller Kraft Leistungen zu vollbringen, die dem Unternehmenszweck nutzen. Wer gut führen will, wird nicht umhinkommen, sich selbst zu reflektieren und sich Fragen zu stellen, wie: Wie ist mein persönliches Führungsverständnis? Wie will ich handeln und wirken und was möchte ich gestalten und bewirken? Woran mache ich fest, dass mein Führungsverhalten erfolgreich und effektiv für die mir anvertrauten Menschen und die Organisation ist?

Auf welchen Werten basiert Ihr persönliches Führungsverständnis?

Ich bin sehr geprägt von einem starken Willen zur Gestaltung und dafür brauche ich ein gutes Gespür für die Organisation und die Menschen, heißt: deren Verfasstheit und Reifegrad. Hierzu nutze ich meine analytischen, reflektierenden Fähigkeiten ebenso wie meine Empathie und Intuition. Dabei setze ich auf ein positives Menschenbild ebenso wie auf meine Eigeninitiative und Selbstverantwortung.

Es ist kein Geheimnis, dass ich ein großer Befürworter, um nicht zu sagen, Fan von kooperativer Zusammenarbeit bin – das heißt, ich verstehe das Ermöglichen von Kooperationen und Gemeinschaft als Führungsauftrag. Ich versuche, Menschen und Organisationen zur Zusammenarbeit zu begeistern. Sie sollen die Erfahrung machen, sich als „Homo Cooperativus“ zu verstehen und damit mehr Begeisterung und Erfolg zu verspüren als durch ein reines Wirtschaftlichkeitsdenken eines „Homo Oeconomicus“. Diese Haltung gilt für mich im Außen – in der Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern – ebenso wie im Inneren, im Zusammenwirken mit den eigenen Mitarbeitern.

Ich leite für mich daraus drei Prinzipien guter Führung ab:

- 1. Ich ermögliche Freiheiten, das heißt, ich stärke die Entwicklung und Autonomie der Mitarbeiter. So versuche ich Menschen dafür zu gewinnen sich zu beteiligen, um damit mehr Sinn für ihren Einsatz und ihre Arbeit zu erfahren.*
- 2. Ich gebe Hilfe zur Selbsthilfe, das heißt, ich unterstütze und befähige die Mitarbeiter zur Entfaltung ihrer Selbsttätigkeit.*
- 3. Ich kommuniziere auf Augenhöhe und verstehe mich selbst als Erster unter Gleichen, das heißt, ich nehme mir Zeit, um selbst auch mitzuarbeiten und wichtige Projekte mitzugestalten und anzutreiben. Ich höre aktiv zu und bin an gemeinsamen Lösungen interessiert, wirke jedoch auch richtungsweisend, wenn es Initiative oder Entscheidungen braucht. Für eine gradlinige Umsetzung von Zielen, Sorge ich dafür, die Mitarbeiter mitzunehmen, Ihnen das „Warum?“ dahinter zu erläutern, sie dafür zu begeistern und einen regelmäßigen Austausch anzubieten, um den Entwicklungsstand zu reflektieren.*

Gibt es Werte, an denen Führungskräfte sich aus Ihrer Sicht orientieren sollten?

Da es bei Führung immer um die Beziehung zu einem und/oder mehreren Menschen geht, ist ein humanistisch geprägtes Führen (Leadership) maßgebend, wenn wiederum die eigene Haltung Verantwortungsbewusstsein und Wertschätzung ausstrahlen soll. Insofern sind aus meiner Sicht zum Beispiel Orientierung gebend für gutes Führungsverhalten: Das eigene Bewusstsein und die Selbstwahrnehmung des eigenen Wertegerüsts, Respekt und die Akzeptanz für die Autonomie und die Fähigkeiten des Einzelnen oder eines Teams, Möglichkeiten zum Fördern, Fordern und Entwickeln sowie zur Partizipation und Kooperation.

Werte sind tiefverwurzelte Überzeugungen, Haltungen und Einstellungen eines jeden Einzelnen. Daher halte ich es für vermessen, Führungskräften vorzuschreiben, nach welchen persönlichen Werten sie ihre Führung ausrichten sollten.