

Leadership –
Führung hinters Licht?

“Widersprüche und Widerspruch”

SKAP – Kloten, 11. September 2016

Elli von Planta

Übersicht – Einleitung

„Ein guter Spruch ist die Wahrheit eines ganzen Buches...“

1. „Unklarheit verursacht Stress.“
2. „Vertrauen reduziert Komplexität“
3. „Leadership ist „the management of fear“ (Angstmanagement = Ermutigung)
4. „Leadership ist, wenn man unter Druck nicht zum A... wird“. (Charakter)
5. „Macht ist, wenn man nichts dazulernen braucht.“
6. „Ordne Dich ein... nicht unter!“
7. Mut verteilt der liebe Gott (offenbar) in „homöopathischen“ Dosen

„... in einem Satz.“

Begrifflichkeiten

„Cream and shit float.“

1. *Leadership* versus Führung
2. *Costleadership, Leader in Efficiency*, Marktleader
3. *Leadership versus Management* (Business Administration)

„Sahne und Sch... schwimmt oben.“

Definition I

„Leadership is not the direction you give...

Unter Führung verstehen wir das Setzen von Zielen und die zielgerichtete **Einflussnahme** von Führungskräften auf Personen und Systeme zur Erreichung dieser Ziele.

- Die Einflussnahme auf **Personen** zielt auf deren, Verhalten, Verhaltenssteuerung, Verhaltensänderung und Verhaltenslenkung ab und geschieht vorwiegend durch soziale Interaktion zwischen Führenden und Geführten.
- Die Einflussnahme auf **Systeme** zielt auf eine optimale Gestaltung der Rahmenbedingungen und Strukturen zur Erreichung der formulierten Ziele ab.

„ ... it's the direction you take.“

Historisches – Militärisches

„Herzog ward der genannt, ...“

1. *Strategie*
2. *Orientierung*
3. *Stufengerechtigkeit*
4. *Verlässlichkeit, Glaubwürdigkeit, Vertrauen*
5. Stress – Angstmanagement (The art of managing fear)
6. Gehorsam – Gefolgschaft
7. Männliche Spielregeln

„... der vor dem Heere herzog.“

West Point Leadership Prinzipien

„Duty, Honor, Country...“

1. *Wissen, wofür man steht (Wertecodex)*
2. *Schmieden der Bande, die eine Organisation zusammenhalten*
3. *Die Positionierung des Individuums in der Gruppe*
4. *Erlernen der Selbständigkeit (Führer führen)*
5. *Lernen zu gehorchen, bevor man befehlen darf*
6. *Dienen*
7. *Unter Angst seinen Mut finden.*

„Warrior, Leader of Character, Servants of the Nation...“

Betty Lou's Crucial Cs

Crucial C	glaubt	fühlt	Positive Ziel	Negatives Ziel
Connect Zugehörigkeit	<i>Ich gehöre dazu.</i>	<i>sicher</i>	<i>Kooperation</i>	<i>Aufmerksamkeit</i>
Capable Können	<i>Ich kann es.</i>	<i>kompetent selbstbeherrscht</i>	<i>Selbständigkeit</i>	<i>Macht</i>
Count Wertschätzung	<i>Ich zähle. Ich mache einen Unterschied.</i>	<i>Bedeutsam Wertvoll</i>	<i>Beitrag</i>	<i>Rache</i>
Courage Mut	<i>Ich bewältige, was auf mich zukommt.</i>	<i>Hoffnungsvoll Bereit, es zu versuchen</i>	<i>Widerstandskraft</i>	<i>Rückzug</i>

„Herzog ward der genannt,
der vor dem Heere herzog.“

1. *Strategie*
2. *Orientierung*
3. *Stufengerechtigkeit*
4. *Vertrauen, Werte*
5. *Stress*
6. *Gehorsam – Gefolgschaft*
7. *Männliche Spielregeln*

„Verheerend im alten Wortsinn.“

1. *Strategie (bestimmt durch Börse)*
2. **Keinen Platz (mehr) haben**
3. *CEO kommuniziert direkt*
4. *Kontrolle, Compliance, Haftung*
5. *Stress*
6. *Wettbewerb /Ranking*
7. *Männliche Spielregeln*

Einflussnahme *bottom up*

„Der Erfolgreiche...“

- Unter Führung verstehen wir das Setzen von Zielen und die zielgerichtete **Einflussnahme** von Führungskräften auf Personen und Systeme zur Erreichung dieser Ziele.
 - Die Einflussnahme **auf Personen** zielt auf deren, Verhalten, Verhaltenssteuerung, Verhaltensänderung und Verhaltenslenkung ab und geschieht vorwiegend durch soziale Interaktion zwischen Führenden und Geführten.
 - Die **Einflussnahme auf Systeme** zielt auf eine optimale Gestaltung der Rahmenbedingungen und Strukturen zur Erreichung der formulierten Ziele ab.

„... muss die Rangordnung akzeptieren.“

Einordnen oder Unterordnen

„Wer widerspricht ist nicht gefährlich. ...“



NEVER BE AFRAID TO SAY WHAT YOU FEEL

You can only die once.

„Gefährlich ist, wer zu feige ist zu widersprechen.“

Widersprüche (in unserer Arbeitswelt)

„Widersprüche auszuhalten, ist nicht dasselbe ...“

1. Gemeinwohlorientierung versus Shareholder-Value
2. Unternehmertum propagieren versus Angst vor Entscheidungen haben
3. Frauenförderung versus Machokultur
4. Vorgaben, die bei Einhaltung der Vorschriften nicht umsetzbar sind
5. Sich widersprechende Menschenbilder
6. Einzelfall-Risiko versus Einzelfall-Irrelevanz
7. Kontrolle versus Vertrauen

„ ... wie Widerspruch aushalten.“

Das Dilemma- the Catch 22

„ You damned if you do ...

1. Alles Negative = „ätzend“.
2. Kritik = Widerspruch = negativ.
3. Widerspruch = Widerstand = Gefahr = Gegnerschaft
4. Auf Kritik folgt Vergeltung.
5. Ergo: Kritik/ Widerspruch findet nicht statt.
6. Die Mehrheit schweigt... immer bzw. sehr, sehr lange.
7. Die Obrigkeit glaubt deshalb, sie sei im Recht und hätte Recht.

„... and you damned if you don't.“

Einflussnahme = Macht

„Macht ist, ...

Das System (in Form seiner Chefs)

1. duldet keinen Widerspruch
2. ist immer auf der Hut
3. weiss alles besser
4. hat (deshalb) immer Recht
 5. kennt keine Loyalität
 6. hat kein Gedächtnis
 7. hat keinen Humor

„... wenn man nichts dazuzulernen braucht.“

Hamel/Prahalad: „Competing for the Future“,

„Jeder Weltmann verkehrt lieber mit einem wohlerzogenen Bösewicht...“

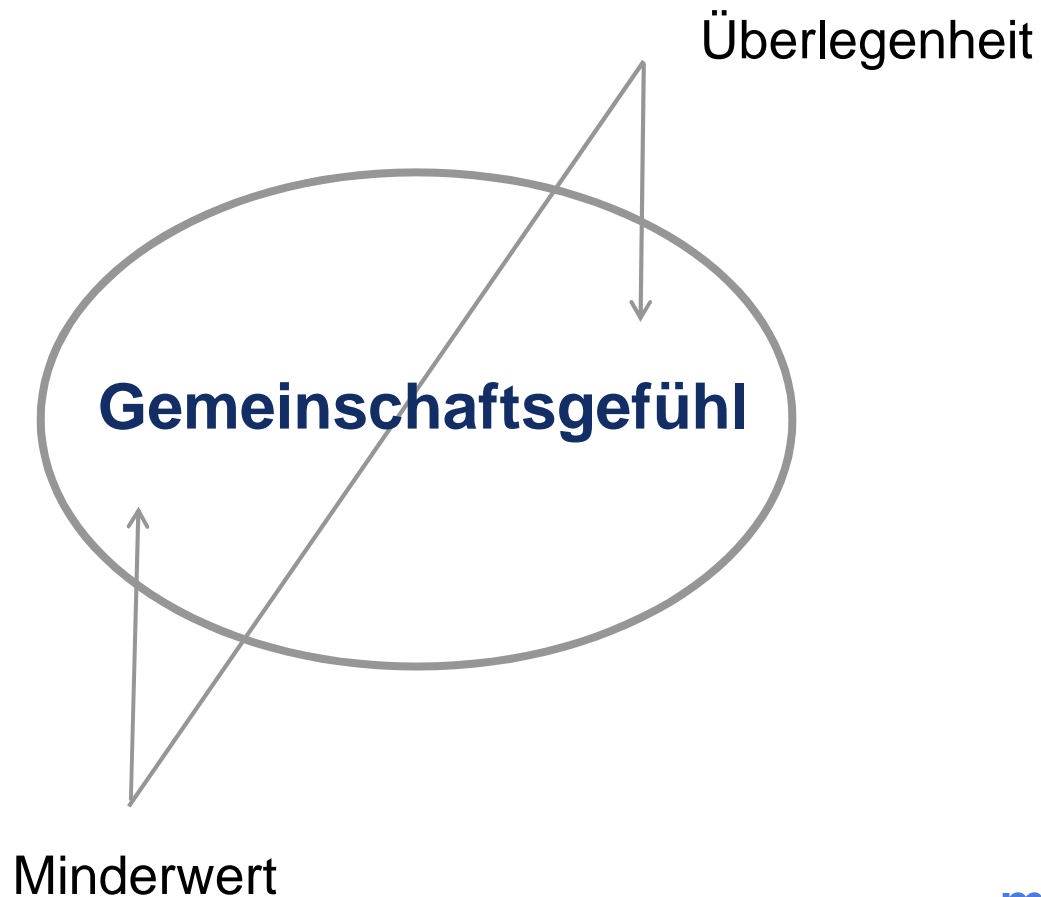
“They have forgotten that historically it has been the dispossessed – from Gandhi to Mandela, from the American patriots to the Polish shipbuilders – who have led revolutions. Notwithstanding all the somber incantations that “change must start at the top” one must ask how often the monarchy has led revolution.” (1994)

(Sie haben vergessen, dass es historisch gesehen immer die Rechtlosen waren – von Gandhi bis Mandela, von den amerikanischen Gründervätern bis zu den polnischen Werftarbeitern – die Revolutionen angeführt haben. Trotz aller düsteren Beschwörungen, dass „Change“ an der Spitze beginnen muss, fragen Sie sich doch einmal, wie oft die Monarchie eine Revolution angeführt hat .)

„ ...als mit einem schlechterzogenen Heiligen.“

Leadership ist Angstmanagement

„Wer andere beherrschen will...



- *on automatic pilot*
- Sicherungsmechanismen
- Macht- und Geltungsstreben

„... muss sich selbst beherrschen.“

Angstmanagement

„Leadership is...“

Mut ist

- 1. die Fähigkeit, sich auch mit unangenehmen Gedanken auseinandersetzen.*
- 2. die Gabe, um der Wahrheit willen den anstrengenden Kampf gegen die eigene gedankliche Faulheit aufzunehmen.*
- 3. die Überwindung der Unfähigkeit (Feigheit), eigene Fehler zuzugeben.*

„... the art of managing fear.“

Zusammenfassung

„Ein Beispiel ist nicht die *wichtigste* Art, wie man beeinflusst...“

✓ **Einzelner / Kollektiv**

„Es gibt keine schlechten Mannschaften, es gibt nur schlechte Offiziere.“

✓ **Handwerk**

„Das Dürfen ist des Könnens Mass.“

✓ **Hierarchie !!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!**

„Herzog ward der genannt, der vor dem Heere herzog.“

✓ **Angstmanagement = Ermutigung**

„Mut ist die Haltung, auf Gefahren zuzugehen, obwohl man Angst hat.“

✓ **Charakter**

„Führung ist, wenn man unter Druck nicht zum A... wird.“

„...es ist die *einzig*e.“

Contact

“Be the kind of woman, that when your feet hit the floor each morning, ...“

- ◆ Elli von Planta
- ◆ Gemeindeholzweg 4
- ◆ 4103 Bottmingen
- ◆ Tel. 061 361 25 28
- ◆ evonplanta@gmail.com

- ◆ Instütchen für Civilcourage
- ◆ www.civilcourage.ch

„... the devil says: „Oh no, she’s up!“