

TRAIN
CONSULTING®

In Führung gehen



Positive Leadership – die Geburt eines neuen Paradigmas

Vortrag für das Career Center der Universität Hamburg

3. Juni 2010

Ruth Seliger

Ein paar Fragen an Führungskräfte....

- Wieviel Zeit Ihrer Arbeit verbringen Sie mit Aufgaben, für die Sie Leidenschaft und Talent mitbringen und einsetzen können?
- Wann haben Sie Ihre eigenen Ziele und Erwartungen zuletzt übertroffen? Wie ist das gelungen?
- Welche berufliche Situation ist für Sie mit dem Empfinden von besonders positiver Energie, Lebendigkeit und Freude verbunden?
- Worin sehen Sie den Sinn und die größere Aufgabe Ihrer Arbeit?

Paradigmenwechsel sind nichts Neues ...



Die Welt ist eine
Scheibe



Die Welt ist eine
Kugel im
Zentrum des
Universums



Die Welt ist ein
komplexer
Organismus

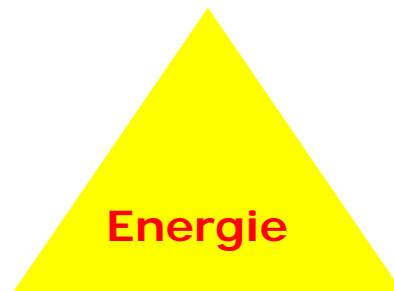


Die Welt und der
Mensch sind
Maschinen, die
erkennbar und
steuerbar sind



Was gibt uns Energie für Veränderungen?

Was ist der Sinn ?



**Was gibt uns
Zuversicht?**

**Worauf können wir
Einfluss nehmen?**

Was gibt uns Energie für Veränderungen?

Sinn

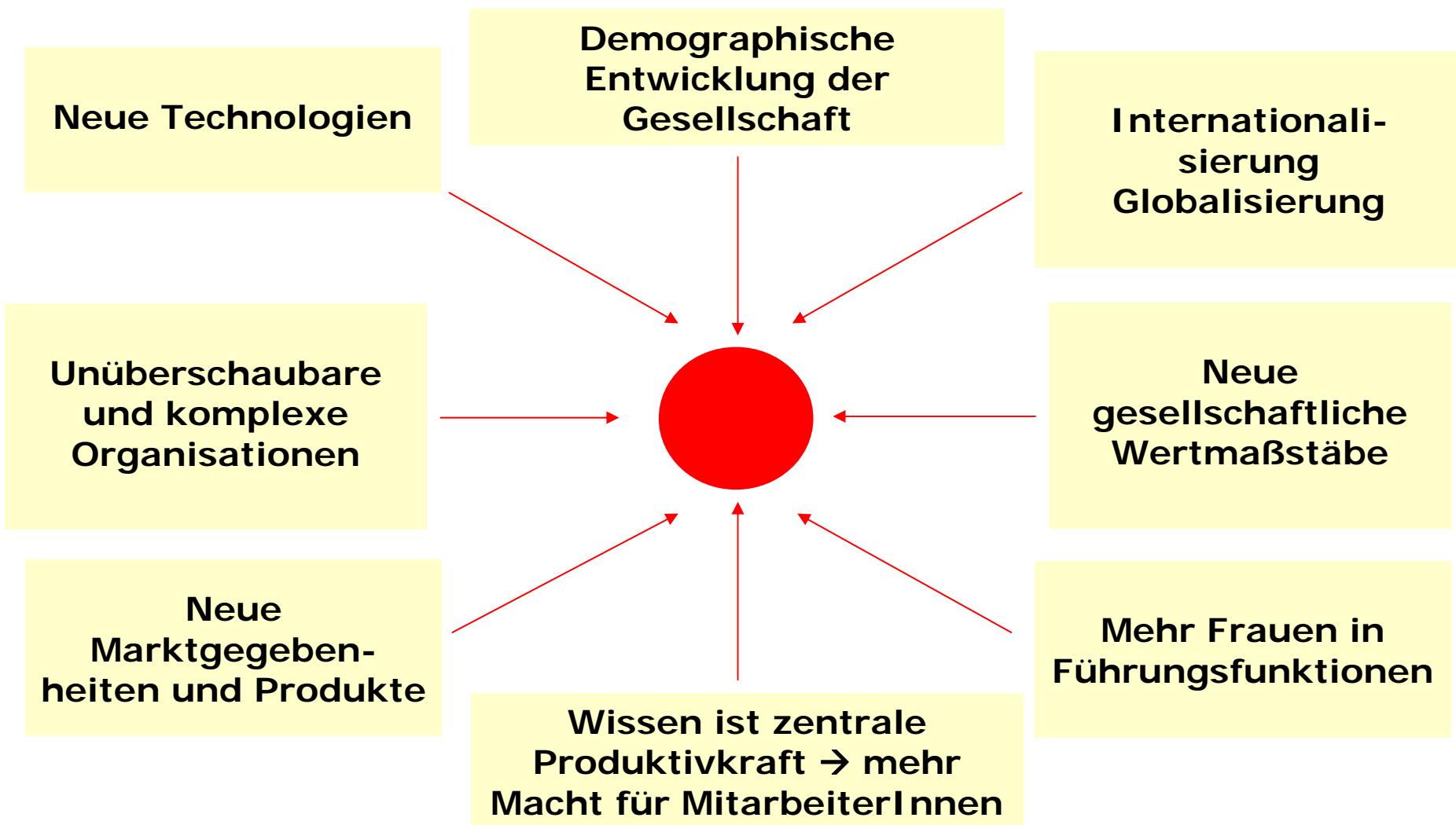
Was sind die Gründe,
was ist der SINN des
Paradigmenwechsels?

Energie

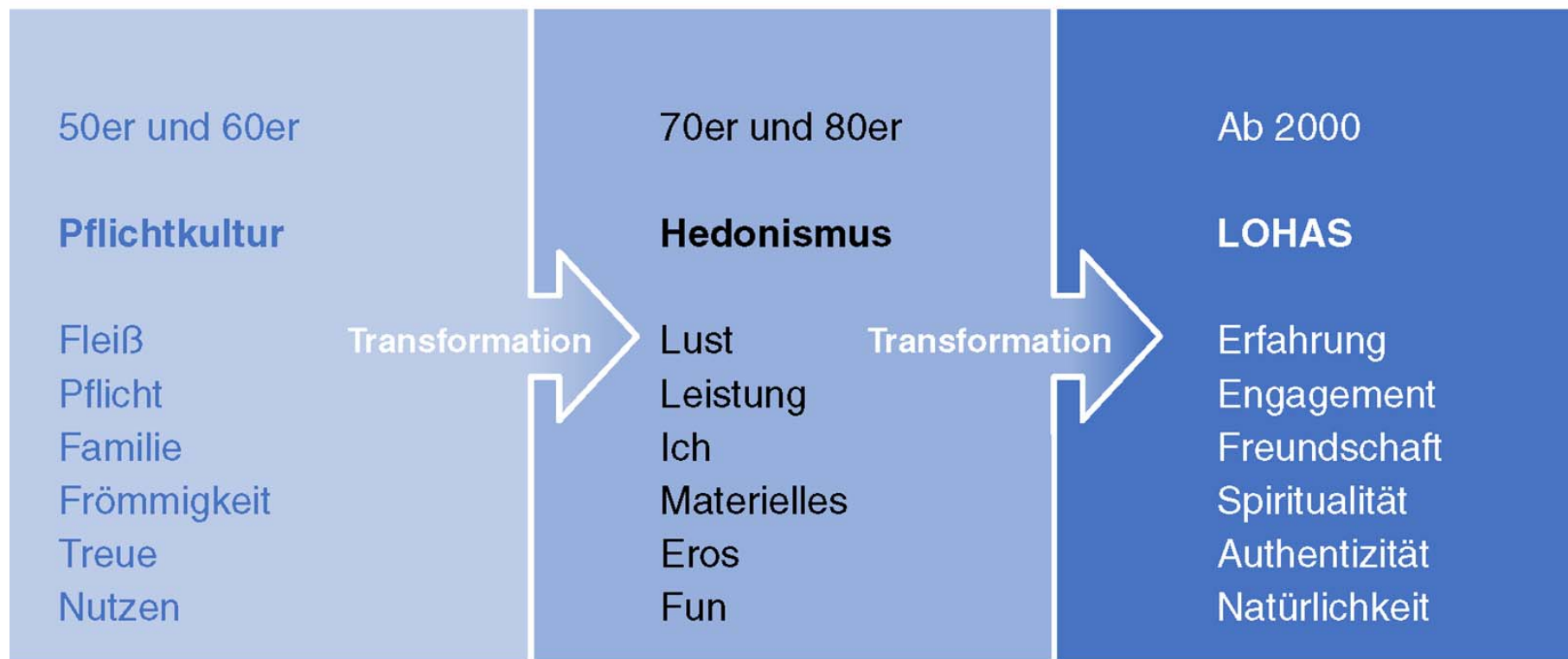
Zuversicht

Einfluss

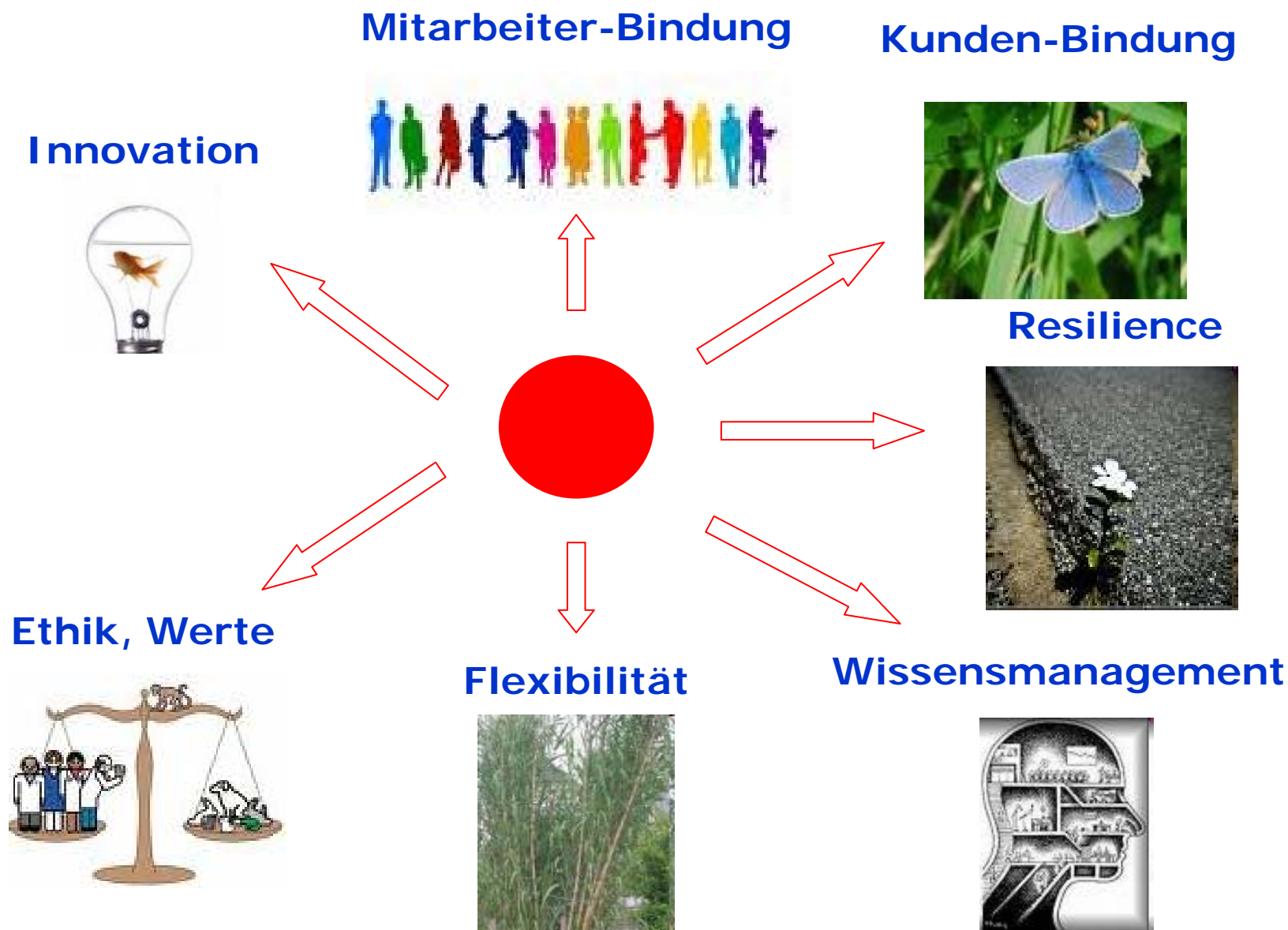
Veränderungen im Umfeld von Organisationen



Wertewandel



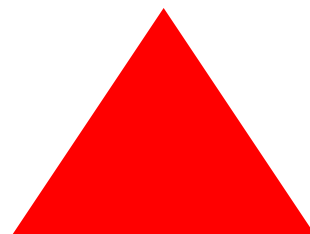
Die Herausforderungen an Organisationen



Die Organisation der Zukunft

Produkte, Märkte

Nachhaltige Produkte
Ethische und faire Produktion
Ökologische Verfahren



Strukturen

Flache Hierarchien
Dezentrale Strukturen
Macht an der Peripherie
Neue Formen der Kontrolle
Prozess vor Struktur
Transparenz

Kultur

Wertschätzung
Stärkenorientierung
Beteiligung
Freude
Kooperation
SINN

**Führung ist das Instrument, um die
Organisation der Zukunft zu gestalten.**



**Wie wird die Führung der Zukunft
aussehen?**

Die großen Revolutionen im Management

- **1. Revolution** im Management (Anfang 1900):
Frederick W. Taylor: "Scientific Management" dient der Steigerung der Produktivität durch Prozessoptimierung. Prozesse und Produkte werden in Teile zerlegt und wieder neu zusammengesetzt.
- **2. Revolution** im Management (60er Jahre):
Elton Mayo und Human Relations: Motivationstheorie und Verhaltenswissenschaften, Gruppendynamik. Organisationen durch "Erziehung der Mitarbeiter" entwickeln.
- **3. Revolution** im Management:
Peter Drucker: Umfassende Sicht auf das Management. Wirksam wurde vor allem die Idee des "Management by Objectives" – Führen mit Zielen.

Alle diese Konzepte stammen aus dem Maschinendenken des 19. Jahrhunderts

- Das Weltbild ist steuerbar, alles ist machbar:



- Das Organisations-Bild ist die Hierarchie:



- Die Komplexität von Organisation und Führung wird auf die Ökonomie reduziert



- MitarbeiterInnen sind "Kinder", die man
 - **formen** (erziehen),
 - **unterstützen** (durch Ziele und Anreize)
 - und **kontrollieren** muss

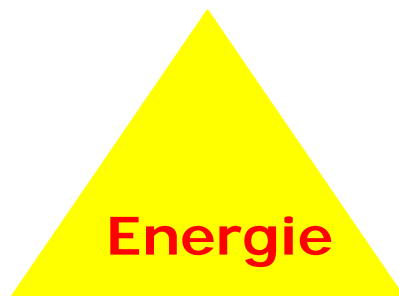


Organisationen und Management-Konzepte sind an Grenzen gestoßen

- Geringe Antwortfähigkeit auf rasche Veränderungen
- Geringe Identifikation mit den Zielen der Organisation (25%)
- Geringe Innovationskraft
- Aufmerksamkeit geht nach "oben" und nach "innen" anstatt zu den Kunden
- Burnout
- Geringe interne Kooperationen
- Überforderung der Führung
- Die besten Köpfe lassen sich nicht binden

Was gibt uns Energie für Veränderungen?

Sinn



Zuversicht

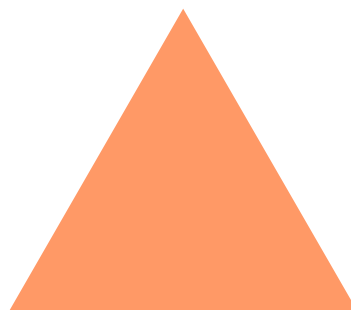
Auf welche Stärken und Ressourcen können wir uns stützen?

Was gibt uns Hoffnung, dass der Wandel gelingt?

Einfluss

Das neue Paradigma entsteht bereits seit vielen Jahren

Neue Theorien



**Neue Formen von
Organisationen**

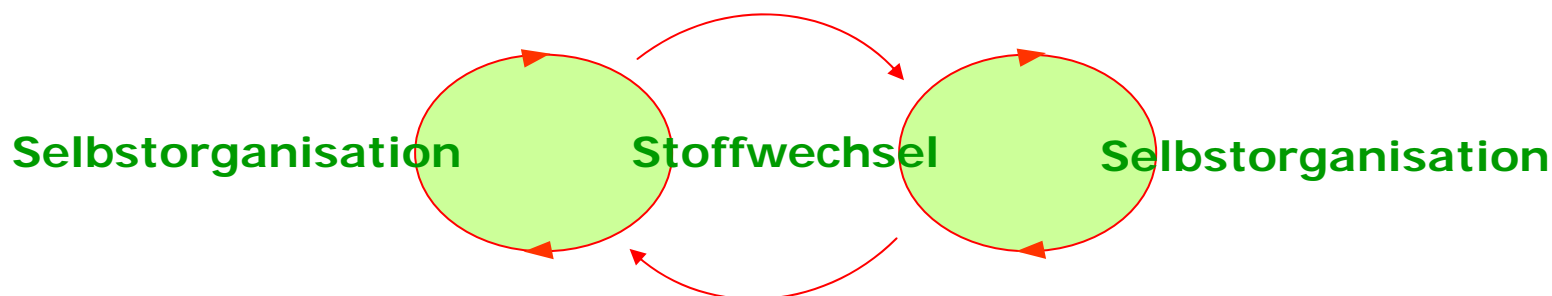
**Neue
Führungskonzepte**

Neue Theorien – neues Weltbild

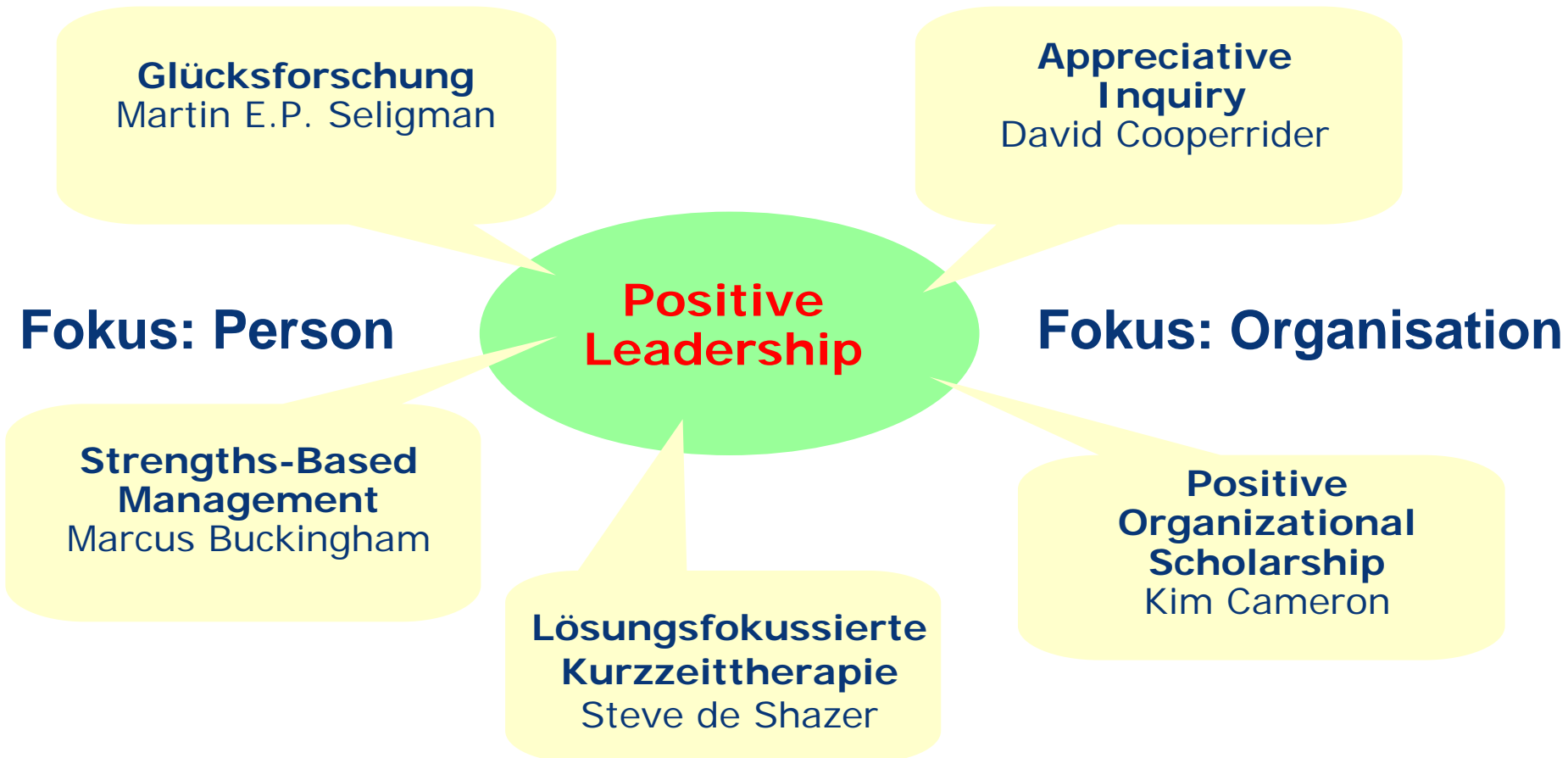
Interdisziplinäre Forschung

- Quantenphysik
- Systemisches Denken: Kybernetik und Konstruktivismus
- Komplexitätsforschung und Selbstorganisation
- Positive Psychologie und Glücksforschung
- Kommunikationswissenschaften
- Gehirnforschung
- Biologie

Die Welt ist ein lebender Organismus



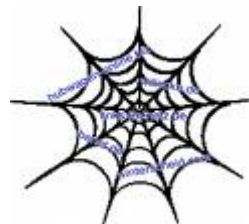
Wurzeln von Positive Leadership



Neue Organisationen – neue Konzepte

Neue Formen von Organisationen

Kooperationen



Netzwerke

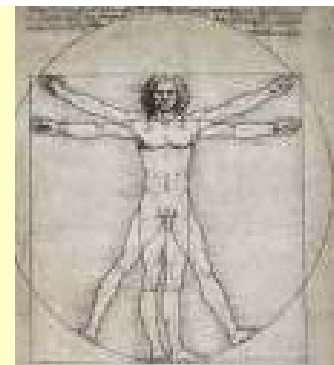
Neue Organisations- und Managementkonzepte

- **Beyond Budgeting: Niels Pfläging**
- **Innovationsmanagement: Gary Hamel**
- **Strengthsbased Management: Marcus Buckingham**
- **Evidencebased Management: Jeffrey Pfeffer / Robert I. Sutton**
- **Verhaltensökonomie: Shiller /Akerlof**
- **Positive Organizational Scholarship: Kim Cameron**

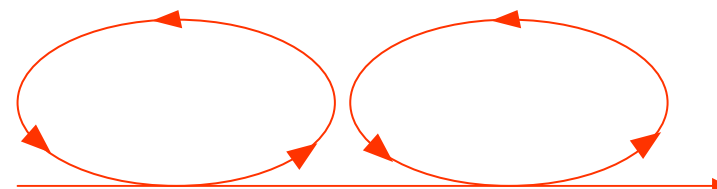
Neues Menschenbild - neue Instrumente

MitarbeiterInnen

- sind Träger von Wissen und Talenten
- haben Lust an Leistung und Anerkennung
- brauchen Sinn in ihrer Arbeit
- übernehmen Verantwortung



Steuerung ist ein zirkulärer Prozess



Instrumente von Führung, Veränderung und Lernen

- Systemische Methoden: Fragetechniken und andere Interventionsinstrumente
- Appreciative Inquiry
- Organisations-Aufstellungen
- Großgruppen-Verfahren
- Dialog
- Action Learning

Neue Führungskonzepte: "Positive Leadership"

Fokus auf Probleme, Defizite und negative Abweichungen



Fokus auf Lösungen, Ressourcen und positive Abweichungen

Fokus aus Zukunft



Fokus auf Gegenwart

Kultur baut auf Regeln auf



Kultur baut auf Werten auf

Steuerung über Ziele



Steuerung über Analyse der Gegenwart

Aufgabe: Problemlösung



Aufgabe: Potenziale entwickeln

Kontrolle über Messen von Zahlen



Kontrolle über Monitoring vieler Faktoren

Lernen aus Fehlern



Lernen aus Erfolgen

Führung ist Personen-Phänomen



Führung ist Organisations-Phänomen

Führungskompetenz: Wissen



Führungskompetenz: Fragen

Führung ist Machtposition



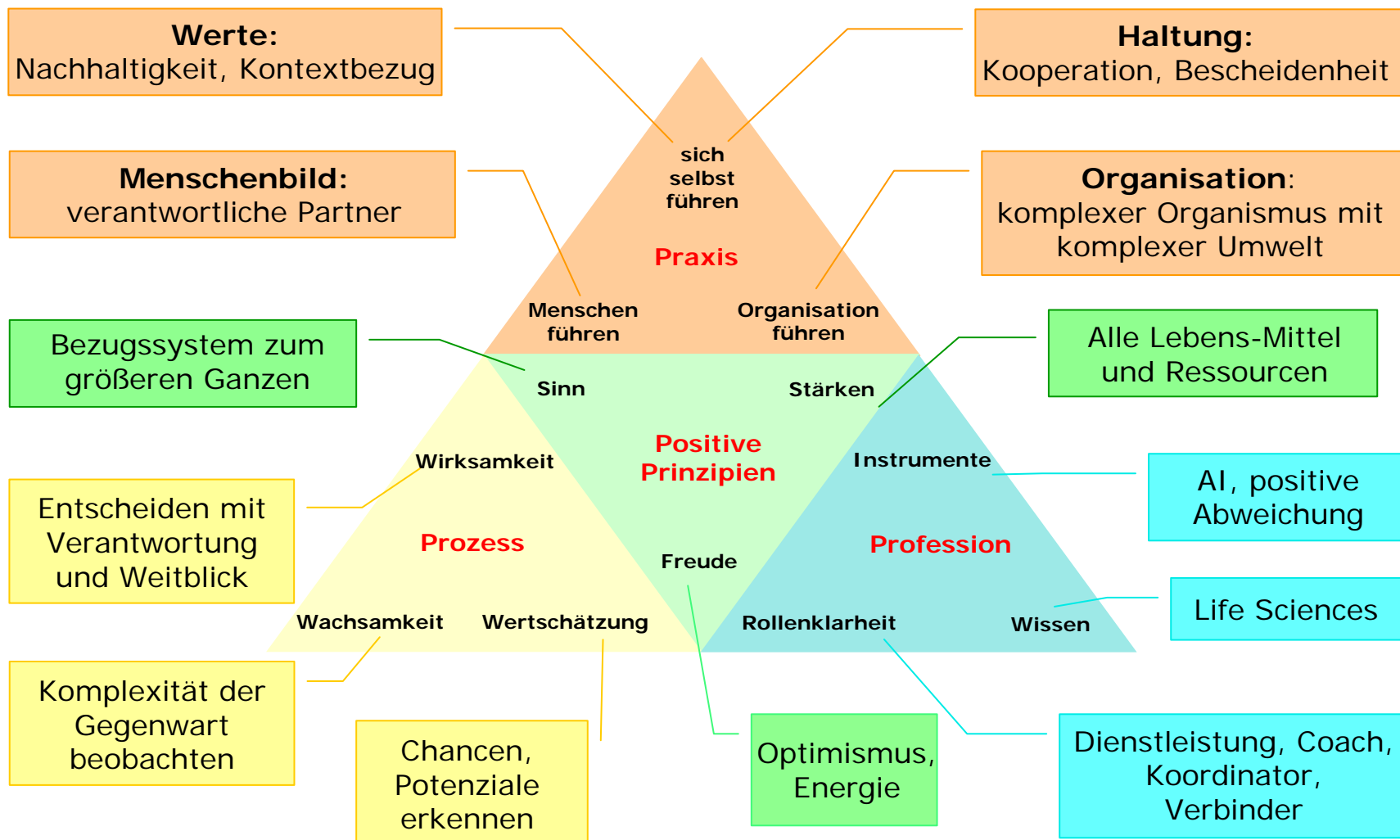
Führung ist Dienstleistung

Führung ist rationales Geschäft

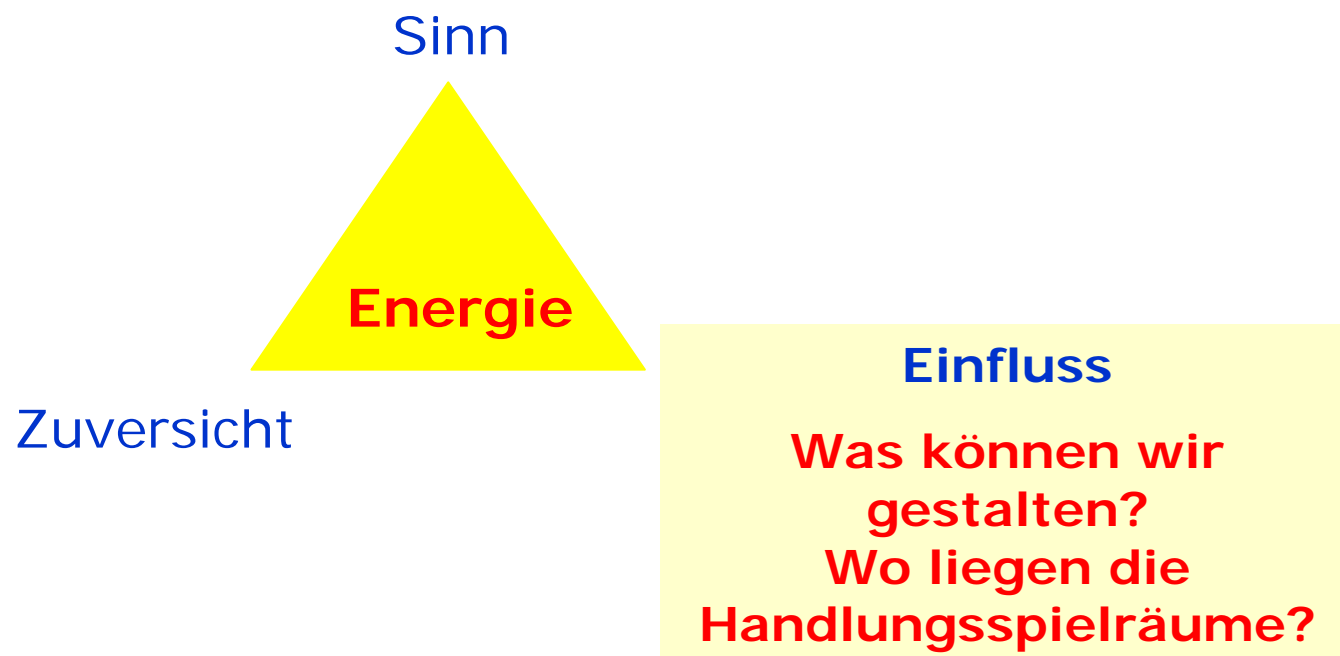


Führung ist sozial-emotionales Geschäft

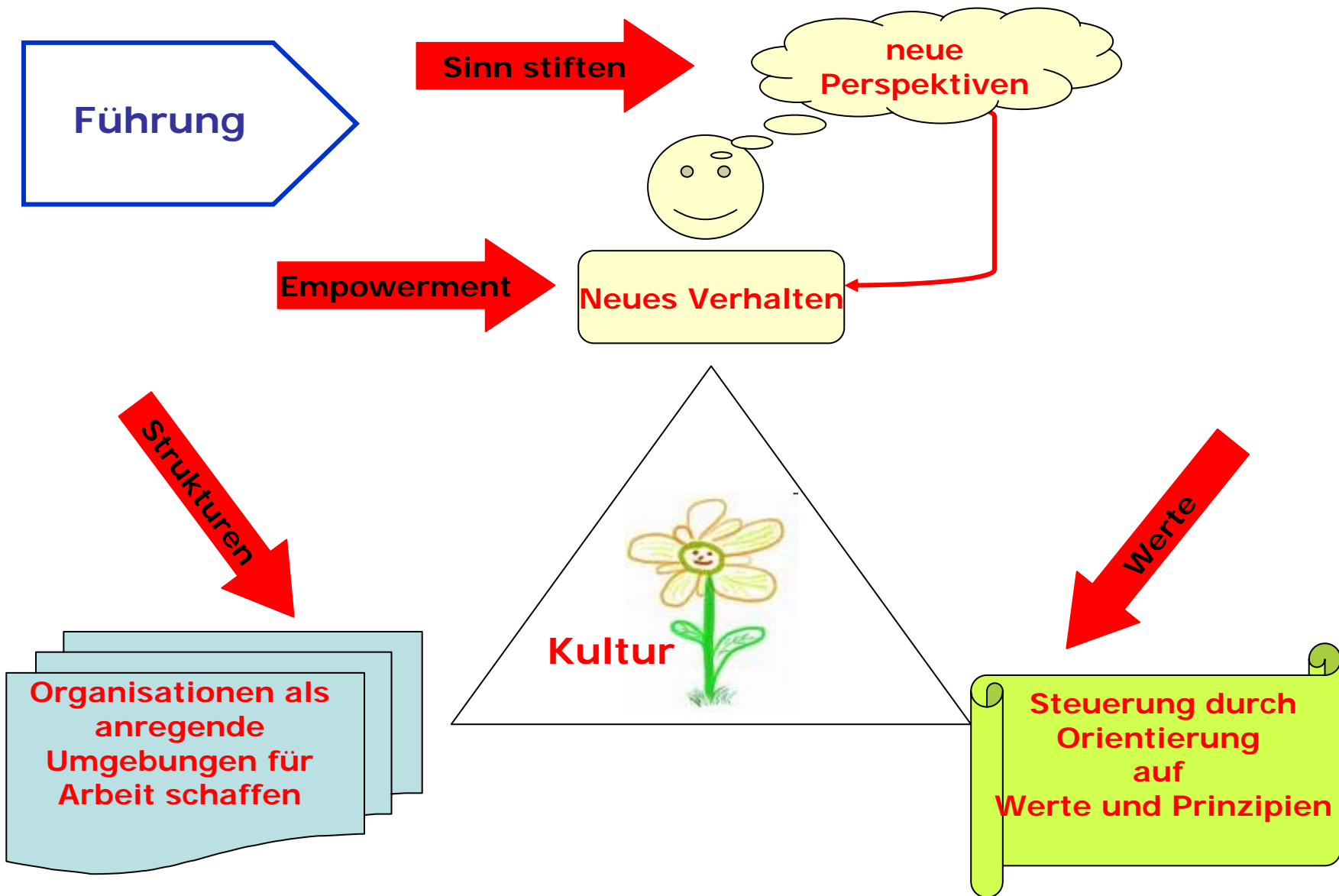
Positive Leadership Map



Was gibt uns Energie für Veränderungen?



Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume



Der Abschied vom alten Paradigma

Bye bye Superman!



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit