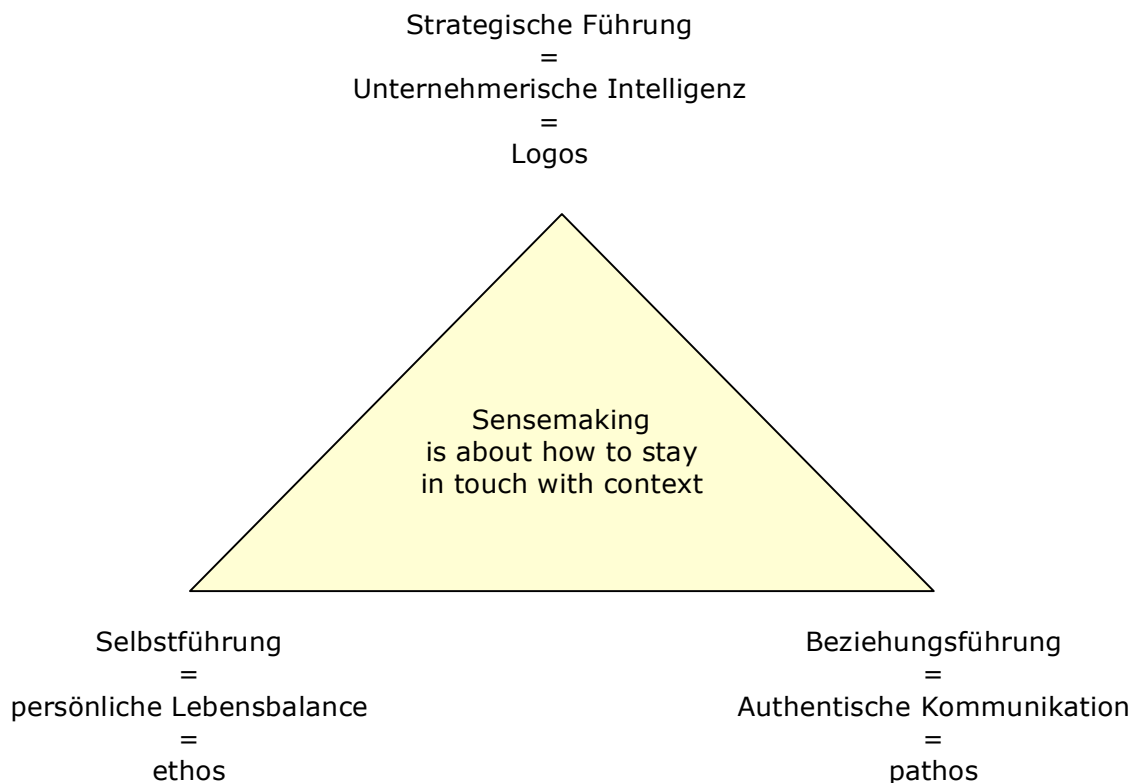


# Das Leadership-Dreieck



Drei Zusammenhänge sind zu beachten, wenn Führungskräfte produktiv und wirkungsvoll agieren wollen:

- die Anforderungen der Organisation mit ihren unterschiedlichen Kontextebenen
- die Bedürfnisse der Menschen, die miteinander arbeiten
- die biografische Lebenssituation der Führungskraft selbst

Die Anforderungen der Organisation beziehen sich auf das Feld der **strategischen Führung**. Hier geht es darum, sich zu positionieren, Ziele und Entscheidungen auf ihren Sinn zu hinterfragen und zu übersetzen. Analytische Fähigkeiten, konzeptionelle Ideen, nachhaltiger Weit- und Durchblick, kurz eine unternehmerische Intelligenz in den Turbulenzen der Tagesaktualitäten ist hier gefragt.

Die menschlichen Bedürfnisse und Interessen bestimmen die Anforderungen hinsichtlich der **Führung sozialer Beziehungen**. Hier geht es um die Gestaltung von Beziehungen nicht nur zu Mitarbeiter, sondern zu allen Personen, mit denen Führungskräfte in Kontakt stehen. Die Fähigkeit, unterschiedliche Motive, Interessen, Bedürfnisse und Emotionen wahrzunehmen und zu berücksichtigen ist hier gefragt.

Mit der persönlichen Biografie kommt in den Blick, was vielleicht am schwierigsten zu thematisieren ist: nämlich eine authentische **Selbst- und Lebensführung**. Hier geht es um den Umgang mit sich selbst, um die Reflexion eigener Werte, Meinungen, Ziele und um die Beschäftigung mit den eigenen Denk- und Verhaltensmustern.

Hinsichtlich dieser drei Zusammenhänge müssen Führungskräfte eine gewisse Flughöhe erreichen, um die Perspektiven des sich selbst (und andere) irritierenden Kontextbeobachters einnehmen zu können. Sie müssen zum Kontext in Kontakt bleiben, um unternehmerische Entscheidungen treffen und übersetzen, glaubwürdig kommunizieren und mit sich selbst im Reinen sein zu können. Wenn ihnen das gelingt, besteht die Chance, dass ihre Entscheidungen und die Positionen, die sie zu getroffenen Entscheidungen einnehmen, für die Beteiligten Sinn machen.

Natürlich kann eine zu große Flughöhe auch gefährlich werden: die Kontexte, die wir beobachten, können auch zu weit gefasst werden. Dann klaffen „Sinnkreis“ und „Handlungskreis“ auseinander: die Diskrepanz zwischen unserer Informiertheit über komplexe Zusammenhänge bei gleichzeitigem Wissen darum, dass wir nie genug Informationen haben werden – und unserer verschwindend geringen Einflussmöglichkeit – lässt uns zurückziehen auf die selbstdefinierte Beschränkung.

Die angemessene Flughöhe für Führungskräfte hinsichtlich des Beobachtens des Kontextes wird dadurch bestimmt, dass Selbstführung, Beziehungsführung und strategische Führung ausbalanciert sind.

Folgende Fragen, die sich an den drei Aspekten des Leadership-Dreiecks orientieren, können zu neuen Einsichten führen:

**Strategische Führung:**

- \_\_\_ Welche Zusammenhänge sollten wir in den Blick nehmen, statt deren Komplexität wie üblich zu reduzieren?
- \_\_\_ Worin bestehen Logik und Spielregeln unseres Handlungskontextes und zu welchen anderen treten sie in Widerspruch?
- \_\_\_ Wie gross ist unser eigener Gestaltungsspielraum?
- \_\_\_ Welche widersprüchlichen Anforderungen werden an uns gestellt?
- \_\_\_ Welche Unsicherheiten und Unwägbarkeiten müssen wir ausbalancieren?
- \_\_\_ Auf welche Haltungen, Einstellungen und Emotionen werden unsere Entscheidungen treffen, wenn sie auf tieferer Hierarchieebene umgesetzt werden sollen?

**Beziehungsführung:**

- \_\_\_ Welche Menschen sind von meinen/unseren Entscheidungen betroffen? In welchen Kontexten stehen sie?
- \_\_\_ Welche Motive, Interessen und Emotionen bewegen die Menschen, mit denen ich/wir zu tun habe/n?
- \_\_\_ Welche Unterschiede und Widersprüche und welche Gemeinsamkeiten kann ich/können wir erkennen?
- \_\_\_ Wie könnte eine gemeinsame Position aussehen?

**Selbstführung:**

- \_\_\_ Warum tue ich, was ich tue? Was ist der Sinn meiner Tätigkeiten?
- \_\_\_ Wie positioniere ich mich? Was ist mir wirklich wichtig?
- \_\_\_ Welche Rolle will ich in meiner Organisation spielen?
- \_\_\_ Wie gehe ich mit meinen Wahlmöglichkeiten bzw. Notwendigkeiten um?
- \_\_\_ Wie gestalte ich das Netzwerk meiner Beziehungen – im Beruf wie im Privaten?