


Wenn einer es weiß,
weiß es keiner!
(Wittgenstein)

**Leadership2.0
oder was ist wirklich NEU?**

Wissensrunde Enterprise 2.0
31.01.2012 | Paul Kral




Die Herausforderung lautet: „Kontrolle aufgeben, aber Führung behalten.“

- Um Unternehmen wissensorientiert zu entwickeln ist es notwendig, dass **Leadership und Management** Rahmenbedingungen schaffen, die den Einzelnen dazu bewegen, sein Wissen einem größeren Personenkreis im Unternehmen zugänglich zu machen.
- Aber WIE?



~~Führung muss steuern~~
Gegenmuster: ~~Führung steuert nicht~~



Nicht-Steuerbarkeit steuern

- „Gerade, weil es keine Dirigenten gibt, müssen alle ihre Ideen zur musikalischen Interpretation beisteuern und Verantwortung übernehmen.“
- Menschen, die sich respektiert fühlen, übernehmen Verantwortung.

Page • 4 © Paul Kral

~~Führung muss kontrollieren~~

- Misstrauen verursacht Kosten.
- Alles was wir kontrollieren wollen, kontrolliert uns und unser Leben.
- *Welche Folgen hätte es, wenn wir Mitarbeiter/innen vertrauen?*
- *Wieso denken wir allzu gerne, Mitarbeiter/innen seien nicht vertrauenswürdig?*
- *Sind wir nicht alle Mitarbeiter/innen von irgendjemandem?*
- *Wollen wir selbst nicht als vertrauenswürdig angesehen werden?*

Page • 5 © Paul Kral



~~Gegenmuster: Führung vertraut blind~~

Vertrauter Kontrolle misstrauen – Irgendwann müssen wir anfangen zu vertrauen.

- Vertrauen darf nicht blind gegeben werden: Interaktionspartner müssen bekannt sein und zumindest ähnliche Werte verfolgen.
- Wertschätzung von OBEN nach UNTEN erzeugt Loyalität von UNTEN nach OBEN.

Page • 6 © Paul Kral



~~Gegenmuster: Führung vertraut blind~~

- Vertrauen benötigt Grenzen.
- Vertrauen fordert Lernen.
- Vertrauen ist kompromisslos.
- Vertrauen bezieht mit ein.
- Vertrauen muss vorgelebt werden.
- Vertrauen benötigt besondere Kompetenzen.
- Das Zeigen einer offenen Flanke ist die Basis einer Vertrauensbeziehung.

Page • 7 © Paul Kral



~~Führung muss kontrollieren~~

~~Gegenmuster: Führung vertraut blind~~



Vertrauter Kontrolle misstrauen

„Das-war-immer-schon-so-Haltung.“

- Wenn ich Dinge, die aus meiner Sicht nicht richtig sind, verändern möchte, sagen mache KollegInnen zu mir: „Verschwende doch Deine Energie nicht!“

Denen entgegne ich:
„Energieverschwendung wäre es, wenn ich nicht ändern würde, weil ich mit einem Zustand leben müsste, den ich nicht ertragen kann.“

Page • 8 © Paul Kral



Vertrauter Kontrolle misstrauen

- Ich muss zumindest versucht haben, es zu verändern, damit ich abends in den Spiegel schauen kann.

Die Früchte der Selbstkontrolle heißen:

1. Vertrauen,
2. Selbstverantwortung,
3. Selbstorganisation

Page • 9 © Paul Kral



Vertrauter Kontrolle misstrauen

Wie?

- Der selbst eingeführten Kontrolle misstrauen.
- Das Entstehen von Vertrauen wird nicht nur dadurch begünstigt, dass man sich verletzlich macht, sondern auch dadurch, dass man mit der eisernen Kontrolle der eigene Person beginnt.

Page • 10 © Paul Kral



~~Führung muss standardisieren~~

Gegenmuster: ~~Führung verzichtet auf Synergien~~



Vielfalt standardisieren

- Effizienz durch Vielfalt.
- Mitarbeiter/innen sollen sich in alle Richtungen entwickeln können.
- Nur Vielfalt kann Vielfalt absorbieren. Zur Bewältigung der gestiegen Komplexität ist nicht weniger, sondern Varietät erforderlich.
- Im Spannungsfeld zwischen Vielfalt und Einheit ringen die direkt Betroffenen in dauernden Abstimmungsprozessen gemeinsam um beste Lösungen.

Page • 11 © Paul Kral



~~Führung muss rational entscheiden~~

Gegenmuster: ~~Führung entscheidet nur nach Gefühl~~



Rationale Gefühle zulassen

- "Unser westlicher Geist ist seiner Natur nach technisch"
(Walther Ch. Zimmerli)
- Solange ich die Menschen zu deren Tun anleitete, funktionierte alles auch genau so, wie es meiner Rationalität entsprach. Sobald ich mich abwandte, musste ich erkennen, dass dies wieder verfiel.

Page • 12 © Paul Kral



Rationale Gefühle zulassen

- Das Herz hat seine Gründe, die der Verstand überhaupt nicht kennt.
(Pascal)
- Niels Bohr zum Hufeisen als Glücksbringer:
„Nein, aber ich habe gehört, das sie sogar den Glück bringen, die nicht daran glauben.“
- „Ich überlege – mein Bauch entscheidet.“
(Max Grundig)

Page • 13 © Paul Kral



Rationale Gefühle zulassen

- „Wir stehen nicht unter Zwang, nicht einmal dem der Logik [...] Wir sind frei. Wie haben die Wahl [...]. Dies sind die guten Nachrichten. Nun kommen die schlechten Nachrichten. Mit dieser Freiheit der Wahl haben wir Verantwortung.
(Heinz von Foerster)
- Der Preis der Freiheit lautet: **Verantwortung**

Page • 14 © Paul Kral



~~Führung muss den kurzfristigen Erfolg suchen~~

Gegenmuster: ~~Führung ist in der Zukunft gefangen~~



Kurzfristig weit blicken

- Wir leben im Hier und Jetzt, und es geht gar nicht anders.
- Wir irren jedoch, wenn wir glauben zu einem Muster der Schnellschüsse gezwungen zu sein.
- Realität findet in jedem Augenblick statt und ist nicht im Vorfeld planbar.
- Nachhaltigkeit reproduziert „alte Muster.“

Page • 15 © Paul Kral



~~Führung muss beschleunigen~~

Gegenmuster: ~~Führung verharrt im Stillstand~~



Im Beschleunigen innehalten

- Ich habe einen Kurs im Schnelllesen mitgemacht und bin nun in der Lage, "Krieg und Frieden" in zwanzig Minuten zu durchzulesen. Es handelt von Russland. (Woody Allen)
- Wer bei der Terminvereinbarung zugibt, dass die nächste Woche noch frei sei, macht sich als Effizienzpotenzial verdächtig.

Page • 16 © Paul Kral



Führung muss sich an Rahmenbedingungen orientieren

Gegenmuster: ~~Führung ignoriert Sachzwänge~~



Sachzwänge frei wählen

- Jede Regel kann jederzeit gebrochen werden, die Frage ist nur wie hoch der dafür zu zahlende Preis ist.
- Wir basteln unsere Gefängniszellen selbst und ziehen noch eigenhändig Gitterstäbe in die Fenster ein, die aus unseren persönlichen und kollektiven Glaubenssätzen bestehen.

Page • 17 © Paul Kral



MUSTER brechen

- Nur in das Gegenteil der bisherigen Erfolgsrezepte zu verfallen, wäre auch ein Musterbruch, aber genügt dies?
- ~~NEIN; hier wird versucht, einen qualifizierten Musterbruch zu entdecken.~~

Hans A. Wüthrich; Dirk Osmetz; Stefan Kaduk:
Musterbrecher. Führung neu leben. Wiesbaden 2006

Page • 18 © Paul Kral



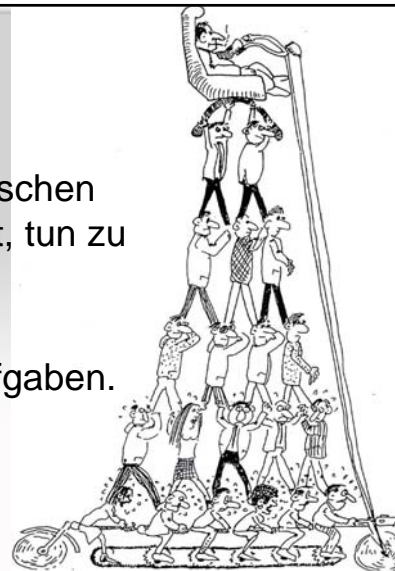
MUSTER für MUSTERBRECHER

- Reflektierend **MEHR** sehen und achtsam agieren.
- Mutig dominante Referenzmuster überwinden und die eigene **IDENTITÄT** durchhalten.
- In **BEZIEHUNG** zu den Menschen und mit sich selbst sein.

Page • 19 © Paul Kral



- Wo dein Interesse ist, da ist deine Energie.
- Man sollte immer ein bisschen mehr tun, als man glaubt, tun zu können.
- Wo deine Gaben liegen, da liegen auch deine Aufgaben.
- **Wenn nicht ich es tue, wer sonst soll es tun? Wenn nicht gleich, wann dann?**



„Durchregieren“ von oben bis unten



Page • 20 © Paul Kral

Frage zum Leadership: „Lead-seits“ braucht „Learn-seits“, aber wie?

- The ingredients of leadership cannot be taught. They must be learned.
- Leadership is like a beauty, you know it when you see it.
(Warren Bennis)
- Leadership is like a beauty, when you experience it.
(Michael Schratz 2012)
- Beauty can only be found on the edge of failing.
(Nikolaus Harnoncourt)

Quelle: Symposium Innsbruck vom 26.1.2012.
Lernseits des Geschehens

Page • 21 © Paul Kral



Frage zum Leadership: Wenn Leadership nicht gelehrt werden kann, wie kann sie am Rande des Scheiterns gelernt werden?

- Wie lernen Führungspersonen?
(How do leaders learn?)
- Wie lernen Mitarbeiter/innen?
- Wie lernt das Unternehmen/ die Organisation (das System)?

Page • 22 © Paul Kral



Frage zum Leadership:
Wie kann Lernen auf allen drei Ebenen wirksam erfolgen, bindet man auch Kunden ein?

- **Mitarbeiter-**ebene
- **Führungs-**ebene
- **System-**ebene

The Modern Sales Funnel

<http://www.hubspot.com/outbound-vs-inbound-marketing>

Page • 23 © Paul Kral

know.learn&lead
COMPETENCE MANAGEMENT

Dr. Paul Kral
Know.learn&lead
Competence Management for Leadership,
Coaching, Knowledge
Communication and Education

e. know@learnandlead.org
h. <http://www.learnandlead.org>
b. <http://www.learnandlead.at>
l. <http://linkedin.com>
x. <http://www.xing.com>
y. <http://www.yasni.de>
t. <http://www.twitter.com/knowlearnlead>
t. <http://www.twitter.com/knowlearnCOACH>
p. <http://knowlearnlead.posterous.com/>

t-Zeitung: <http://paper.li/knowlearnlead>

Gesellschafter der KM-A
h. <http://www.km-a.net>



Lizenziertes Profil für
I-E-Profil 
Das Ich-Entwicklungs-Profil™

know.learn&lead
COMPETENCE MANAGEMENT

