



Die Raute des Leaderships fasst sehr unterschiedliche Funktionen zusammen, für die ein „Leader“ Verantwortung hat. Nun kann kein Manager in jeder dieser Funktionen gleich stark sein; bei stark unterdurchschnittlicher Kompetenz in einer dieser Teilfunktionen braucht es allerdings Bewusstheit und einen Trainingsplan, bzw. eine Kompensation durch andere – soweit das möglich ist. Die Beschreibung eines „gutes Leaderships“ ist nichts wirklich Neues, allerdings wird die Qualität von Leadership für den Erfolg einer Organisation immer wichtiger, denn:

- Das Zusammenwirken der einzelnen Teil-Kompetenzen in einem Organisationsbereich wird immer komplexer.
- Mitarbeiter brauchen mehr emotionale Führung/Coaching, um sich in vielschichtigen Arbeitszusammenhängen – bei gleichzeitig grobstrukturierten Arbeitsaufträgen – o.k. fühlen zu können.
- Schnell wechselnde Ziele und Prioritäten erfordern professionelles Change-Management.
- Bei kürzeren Zeithorizonten zusammen mit langfristigen Investitionsnotwendigkeiten braucht es einen professionellen Umgang mit Risiken und mit dem Scheitern von Projekten.
- Dem Akzeptieren von unvermeidbaren Widersprüchen und originären Dilemmata kommt große Bedeutung zu, um angesichts steigender Komplexität handlungsfähig zu bleiben.
- Als fünftes – wichtigstes -Kompetenzfeld wäre die Fähigkeit zu sehen, die bereits beschriebenen Felder als Person glaubwürdig zu integrieren; und das aus einer reflexiven Meta-Position.

Die folgende Checkliste fasst die Kriterien von Leadership konkreter zusammen. Die Checkliste kann als Sammlung von Leitfragen benutzt werden, um eine Diagnose – eine Statusanalyse - bei sich oder anderen durchzuführen. Konsolidiert man die Leadership-Analyse auf einer Organisations-Leitungsebene, wird man wichtige Hinweise zu den Stärken und Lernthemen einer Organisationskultur erhalten.

1 Stabilität in der eigenen Person

- Verbundenheit mit sich, mit einem Partner, mit Freunden, der Welt und dem Leben
- Eine personale Ethik, die sich auch in komplexen Entscheidungssituationen bewährt
- Eine reife Art, mit Verantwortung, Forderungen, Krisen und Unsicherheit umzugehen

2 Angemessene Möglichkeiten beim Umgang mit Komplexität

- Eine erschlossene und gereinigte Intuition
- Ein Atlas mit orientierenden Konzepten/Modellen zum Absichern der eigenen Intuition
- Mit der Vorläufigkeit jeder Diagnose in lebenden Systemen umgehen können

3 Funktionales Rollenmanagement

- Stimmige Rollenbilder für Führung, Kollegialität, Beratung, Expertentum und Management
- Ein angemessener Wechsel zwischen den Rollen und Rollenstabilität in der Leitrolle
- Talent für Organisations-Politik und eine positive Einstellung zu ihrer Notwendigkeit.



- 4 Suchprozesse gestalten können**
 - Eigene Unsicherheit wahrnehmen und aushalten können
 - Über Methoden verfügen, um Bereichs-Suchprozesse zu organisieren und zu gestalten
 - Eine abgeklärte Position zu eigenen – entscheidenden – „Skipperfunktion“

- 5 Bindungen eingehen, gestalten und wieder loslassen können**
 - Sich auf Ziele und auf Personen angemessen einlassen können
 - Kraft aus solchen Bindungen schöpfen können
 - Ablösungs- und Trauerprozesse selber leben und für die Organisation gestalten können

- 6 Strategien für „mechanische“ und für „lebende“ Systeme**
 - Professionalität beim konzipieren von Organisationsstrukturen und Arbeitsprozessen.
 - Gespür für die vorhandene Organisations-Kultur und ihre Lern-Notwendigkeiten
 - Fähigkeit zum Herausfordern, ohne die Autonomie anderer unnötig einzuschränken

- 7 Effektive Lernmuster und Lernstrategien**
 - Neugier, Anfängergeist, Fähigkeit zum Staunen und zum Überrascht werden
 - Innere Erlaubnis zum Erfolg, zum Fehler machen und aus diesen lernen zu können
 - Aufbau einer Organisations-Lernkultur mit gegenseitiger Ermutigung und Konfrontation

- 8 Aufbau eines persönlichen Supportsystems**
 - Ein professioneller Kreis, in dem man ungeschützt reden und Gefühle äußern kann
 - Ein Kreis von Fachkollegen, in dem man seine professionellen Wurzeln pflegen kann
 - Coaching als Begleitung oder als schnell zu aktivierende Standby-Option

- 9 Vision, Charisma**
 - Attraktive Bilder von Zukünfte entwickeln und revidieren können
 - Diese in konsistente Planung konkretisieren können
 - Die eigenen Vorstellungen und Bilder kommunizieren und können

- 10 Entwickelte Intuition, das Gespür „wo es denn hin will“**
 - Sich in zukünftige Szenarien hineinversetzen und diese weiterentwickeln können
 - Wachheit und Sensibilität, auch für die leisen Signale in Veränderungsprozessen
 - Sich von anderen Visionen anregen lassen, ohne vorschnell die eigenen aufzugeben

- 11 Robuste Gesundheit und eine zuträgliche Lebenssituation**
 - Eine stabile körperliche Verfassung und Gewohnheiten, diese zu Erhalten
 - Ein familiäres Umfeld, das sich mit der beruflichen Situation in Einklang bringen lässt
 - Hobbies und Interessen in nicht beruflichen Lebensbereichen

- 12 Freude an der Arbeit**
 - Ein angemessenes Maß an Herausforderung
 - Erfolgserlebnisse, die nähren und die im sozialen Kontext gefeiert werden können
 - Eine eher intrinsische Motivation bei der gegenwärtigen Aufgabe