

HRM-Dossier

Murièle Solange Bolay, Daniel Tschudy

Leadership 1 Moderne Führungsmodelle

Im Spannungsfeld zwischen Nähe und Distanz



Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Murièle Solange Bolay, Daniel Tschudy

Leadership 1

Moderne Führungsmodelle

Im Spannungsfeld zwischen Nähe und Distanz

SPEKTRAMedia, Zürich, 2015:

ISBN 978-3-906067-10-0

© 2015 by SPEKTRAMedia, Albisriederstrasse 252, CH-8047 Zürich, Tel. 043 311 01 80,

info@SPEKTRAMedia.ch, www.SPEKTRAMedia.ch

jobindex media ag, Hofackerstrasse 32, CH-8032 Zürich, Tel. 044 269 50 10,

info@jobindex.ch, www.jobindex.ch

Gedruckt und hergestellt in der Schweiz.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jedes Kopieren, insbesondere Vervielfältigen, Übersetzen, Mikroverfilmen und Einspeichern sowie Verbreiten in elektronischen Systemen ist ohne Zustimmung des Verlags verboten (vgl. www.fairkopieren.ch).

Der einfacheren Lesbarkeit halber, verwendet der Verlag i.d.R. die männliche Form – die weibliche Form ist eingeschlossen.

Dieses Buch basiert auf Erfahrungen der Autoren, auf Gesprächen mit Fachleuten aus dem HR und auf Fachliteratur. Es wurde mit grosser Sorgfalt erstellt, trotzdem können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden. Verlag und Autoren können für fehlerhafte Angaben und deren Folgen weder juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen. Für Verbesserungsvorschläge und Hinweise sind der Verlag beziehungsweise die Autoren dankbar.

Murièle Solange Bolay, Daniel Tschudy

Leadership 1

Moderne Führungsmodelle

Im Spannungsfeld zwischen Nähe und Distanz



Murièle Solange Bolay
Bolay Management
Tel. +41 76 546 67 78
mb@bolaymanagement.com
www.bolaymanagement.com

Murièle Solange Bolay ist Coach und Beraterin. Sie ist ausgebildete Schauspielerin und stand für das Wirtschaftsmagazin *CASHdaily* als erste webTV Moderatorin der Schweiz vor der Kamera. Aus diesem Wirtschaftsumfeld heraus etablierte sie sich zum Auftritts- und Präsentationscoach von internationalen Unternehmensvertretern. Basierend auf der Erkenntnis, dass Ausstrahlung und Selbstvermarktung zu neuen Erlebnissen und unvorhergesehenem Erfolg führen können, hat sie dahin führend die MSB Investment Strategie entwickelt. Zudem vermittelt sie Medien- und Filmwissen an diversen Schulen und Institutionen.

Textschwerpunkt: Teil 1



Daniel Tschudy
about cross culture
Tel. +41 79 216 21 53
info@tschudy.com
www.tschudy.com

Daniel Tschudy ist Berater, Coach und Referent zum Thema interkulturelle Kompetenz im Geschäftsleben, Globalisierung und Führung auf Distanz. Er berichtet und lehrt über die Dimensionen und Hilfsmittel des globalen Zusammenarbeitens; beispielsweise über kulturelle Identität, Mentalitäten, Verhaltensmuster, Vorurteile und Kommunikation. Tschudy lebte und arbeitete 13 Jahre im Ausland; unter anderem in Kanada, Frankreich, Japan und China. Er schreibt regelmässig für die Handelszeitung Zürich und gibt sein eigenes Seminar «Führen auf Distanz» an der ZfU Business School in Thalwil. Er ist Autor des Fachbuches «Doing Business in the BRICS» über interkulturelle Werte und Verhaltensmuster in den BRICS-Staaten.

Textschwerpunkt: Teil 2

Inhaltsverzeichnis

Teil 1	8–43
Führen ist wie ein Tanz	8
Drei Führungsebenen	10
Führungsmodelle	11
Führungsstil und Umweltsphären	11
Spiral Dynamics	13
Aufstieg zu komplexeren Ebenen	16
Spiral Dynamics in der Praxis	17
Aktuelle Trends	19
Darwinistischer Führungsansatz – Survival of the fittest	19
Opportunistischer Führungsansatz – Ego-Integration	20
Darwipportunismus – Unbequemer Realismus oder Chance?	21
Veränderungsprozesse durch Feelgood Management	22
Holacracy-Führungsmodell	23
Stammplatzgarantie ade	23
Beeinflusser agiler Unternehmen	25
Individualisierung	25
Flexibilisierung	27
Demografie	28
Sechs moderne Führungsstile	30
Charismatischer Führungsstil	30
Transaktionaler Führungsstil	31
Transformationaler Führungsstil	32
Full Range Leadership	32
Visionärer Führungsstil	33
Dienender Führungsstil	34
Intuition als Führungsinstrument	35
Die 5 Stufen des Leaderships	37
Stufe 1: Position – Rechte	38
Stufe 2: Permission – Beziehungen	38
Stufe 3: Production – Resultate	38
Stufe 4: People Development – Reproduktion	39
Stufe 5: Personhood – Respekt	39
Stand der Forschung	41

Teil 2	44–60
Globalisierung	44
Interkulturelle Kompetenz	46
Führung auf Distanz	49
Manager oder Führungsperson	50
Bewusste Vorbildrolle.....	51
Vertrauen auf Distanz.....	52
Unterschiedliche Führungsstile	55
Kommunikation zum lokalen Vorgesetzten.....	56
Kommunikation zum Team.....	57
Konklusion	60

«Habe ein Erlebnis, wenn du etwas tust – immer.
Denn, wenn du einen Moment mit all deinen Sinnen erfährst,
bist du authentisch.
Wenn du authentisch bist, überzeugst du.
Bist du überzeugend, motivierst du andere zum Reflektieren.
Durch Reflexion entsteht Entwicklung.
Entwicklung erfordert Mut – Mut zur Freiheit.
Geniesse sie demütig und rebellisch zugleich, dann wirst du das erfahren,
wozu es sich für dich zu leben lohnt.
Schaffe Platz fürs WESENTliche und du bewegst.»

MSB

Führen ist wie ein Tanz

Jeder, der schon als Paar getanzt hat, weiss, wie bedeutend Führung für den Teamerfolg ist. Gibt keiner die Richtung oder den Rhythmus vor, entsteht ein unkoordiniertes Ergebnis. Dies gilt nicht nur für den Tanzboden, sondern auch für das Parkett der Wirtschaft. So steht der Tanz hier symbolisch für die Kunst des Führens.

Führung bedeutet: Bewegen und gleichzeitiges Vorausschauen. Notwendig dabei ist das präzise Timing für die gezielte Richtungsänderung und die Einleitung in die nächste Figur.

Bei lateinamerikanischen Tänzen übernimmt eine Person die Führung, während sich die andere führen lässt. Führung heisst hier: Die Figur einleiten, den Übergang zur jeweils nächsten Figur finden, die gesamte Tanzfläche ausnutzen sowie den Raum unter Kontrolle haben, sodass eine Kollision mit einem anderen Tanzpaar vermieden werden kann. Von aussen sollte nicht ersichtlich sein, welche der beiden Personen führt – vielmehr soll das Paar als Symbiose wahrgenommen werden. So ist durch das reine Zuschauen nicht erlernbar, wie der Führende führt. Es gilt also, Führung selbst auszuprobieren und so zu lernen.

Geführt werden bedeutet: Den vom Führenden ausgehenden Impulsen folgen, um durch das Aufgreifen des Richtungswechsels eine Einheit zu bilden.

Es besteht ein Wechselspiel zwischen stabilem und instabilem Tanzbein. Dies ermöglicht die nötige Agilität, um den Tanz fließen zu lassen. Wird das Momentum für einen Richtungswechsel verpasst, wird das harmonische Erscheinungsbild gestört; der Tanz kann dann nur mit zusätzlichem Aufwand (erneutes Finden des Rhythmus) weitergeführt werden.

Improvisation bedeutet: Den Bewegungsspielraum zulassen, sodass jeder Moment ausgehend von beiden Tanzpartnern neu kreiert werden kann.

Bei der Improvisation haben beide Tanzpartner die Möglichkeit zu führen, wodurch ein unvorhersehbares und dennoch harmonisches Wechselspiel stattfinden kann. Dabei variiert auch die Nähe der Tanzpartner zueinander. Neben eng geführten Passagen kann ein eingespieltes Paar zwischenzeitlich auch auf Distanz gehen und voneinander unabhängig weitertanzen. Dabei führen beide Tanzpartner individuelle Figuren aus, bleiben dabei jedoch immer in einem und demselben Takt. Das führt dazu,

dass sie trotz unterschiedlichen Bewegungen als Einheit erscheinen und ohne Unterbruch jederzeit wieder zusammenfinden können.

Personen zu führen, ist genauso komplex, wie ein Paartanz. Umso wertvoller ist dieses Dossier für Menschen, die praxisorientierte Impulse für den individuellen und situativ passenden Führungsstil erhalten möchten. Zentrale Führungsthemen, aktuelle Trends, moderne Leadership-Ansätze, ausgerichtet auf die sich schnell wandelnden Märkte oder Führung auf Distanz beziehungsweise interkulturelle Kompetenzen sind hier kompakt zusammengefasst. Die Themenvielfalt spricht etablierte Führungspersonen an, Personen aus dem HR, welche die Kompetenzabklärung einer potenziellen Führungsperson machen, oder auch Menschen, die eine Managementkarriere anvisieren.

Leadership 1

Moderne Führungsmodelle

Im Spannungsfeld zwischen Nähe und Distanz

Wie weit Führung erlernbar ist oder nicht, ist umstritten. Doch gibt es Trends, Einflüsse der Umweltsphären oder kulturelle Erwartungen, mit denen eine Führungsperson vertraut sein muss.

In einer bestimmten Situation den passenden Führungsstil zu wählen, kann nur die Person, welche die zahlreichen Führungsmodelle und deren Wirkung kennt. Es ist wie bei der uns vertrauten Farbpalette: Wir kennen unzählige Farbnuancen, sie alle stützen sich jedoch lediglich auf den drei Grundfarben Gelb, Blau und Rot ab. So ist es auch bei den Führungsmodellen – diese werden sehr plakativ dargestellt. Im Alltag finden sich die Führungsmodelle kaum in Reinformen wieder, es entstehen meist Mischformen. So kann weder nur durch das System oder die Struktur geführt werden, noch Führung ganz ohne System beziehungsweise Struktur erfolgen. Die Person als Mensch ist immer gefragt. Je authentischer ein Leader also ist, desto situations- und personenabhängiger ist sein Führungsstil, mit welchem er seine Umgebung prägt.

Personen zu führen ist komplex. Umso wertvoller ist dieses Dossier für Führungskräfte, die kurz und praxisorientiert neue Impulse erhalten möchten. Zentrale Führungsthemen, aktuelle Trends, moderne Leadership-Ansätze, ausgerichtet auf die sich schnell wandelnden Märkte und Führung auf Distanz beziehungsweise interkulturelle Kompetenzen sind hier kompakt zusammengefasst.

Klassische Führungsmodelle und das Bewusstsein über den eigenen Führungsstil werden im HRM-Dossier Nr. 70 «Leadership 2» beleuchtet.

Die Themenvielfalt in diesen beiden HRM-Dossiers spricht etablierte Führungspersonen an, Personen aus dem HR, welche die Kompetenzabklärung einer potenziellen Führungsperson machen oder auch Menschen, die eine Managementkarriere anvisieren.

Jedes HRM-Dossier ist einem für HR-Fachleute und das Management relevanten Thema gewidmet. Die Bücher erscheinen quartalsweise und sind als Einzel Exemplare beziehbar bei SPEKTRAMedia oder jobindex media ag bzw. sind im Abonnement mit «HR Today» erhältlich.

*SPEKTRAMedia, Albisriederstrasse 252, 8047 Zürich
jobindex media ag, Hofackerstrasse 32, 8032 Zürich*

ISBN 978-3-906067-10-0

ISBN 978-3-906067-10-0



9 783906 067100 >