

Führungskraft

Ein integraler Blick auf die
Wirksamkeit von Führung

Johannes Ries



1. Auflage 2025
Copyright © Johannes Ries
Alle Rechte vorbehalten

Führung

In Projekten, in denen ich Teams, Organisationen und Führungskräfte begleite, werde ich oft gefragt, was Führung sei. Bisher habe ich wechselnde Definitionen genannt, die mir je nach Kontext und Situation am besten zu passen schienen. Kontextbezogen funktionierte das gut. Gleichzeitig spürte ich dabei ein Unbehagen, da ich diese Frage für mich selbst nicht grundsätzlich geklärt hatte.

Auch beim Studium eines weiten Felds der Managementliteratur zum Thema Führung hatte ich den Eindruck, dass es viele gute Ansätze gibt, diese jedoch Führung oft sehr zeit-, kontext- und kulturgebunden betrachten. Im Abgleich der modernen Ansätze mit Weisheitskonzepten – etwa der Jahrtausende alten Kosmologie des *Yijing* oder den Ratschlägen der Daoisten an die alten Herrscher Chinas – erscheinen mir heutige Führungsratgeber mitunter „hinkend“, da sie nicht im Stande sind, das Ganze zu sehen und ganzheitlich zu beraten. Aber wenn Führung nicht ganzheitlich begriffen wird, kann sie auch nicht vollends in Wirksamkeit gebracht werden.

Hinzu kommt, dass im Praxisfeld von Organisationen und Unternehmen Führung unterschiedlich gelebt wird. Ein:e disziplinarisch Vorgesetzte:r von Mitarbeitenden in einer hierarchischen Organisation nutzt ganz andere Mittel und kennt ganz andere Herausforderungen, als ein:e Projektleiter:in in der Matrixorganisation. Und wie sieht es mit agilen Rahmenwerken und ihren Führungsrollen aus? Oder mit selbstorganisierten Teams ohne Chef:in? Wird dort gar nicht geführt? Was heißt Selbstführung, wenn nur eine einzige Person mit sich selbst involviert ist?

Ich möchte versuchen, Führung ganzheitlich-systemisch so zu beschreiben, dass die Vielfalt aller mir bekannten theoretischen Ansätze und Praxisformen erfasst und in eine geordnete Grundstruktur gebracht wird. Dieser integrale Versuch soll es erlauben, sich selbst und andere im konkreten Wirken der Führung zu überprüfen, neue Ideen zu entfalten und sich und andere weiterzuentwickeln.

Ich selbst nutze den auf den folgenden Seiten beschriebenen Ansatz mittlerweile oft, um in der Zusammenarbeit mit meinen Projektpartner:innen besser identifizieren zu können, worum es genau geht. Das Modell hilft mir herauszufinden, wo und wie Potenziale gut genutzt, welche Entwicklungen sinnvoll angestoßen und wie sie konkret umgesetzt werden können. Vor allem ermöglicht mir der Ansatz, mir selbst und anderen gute Fragen zu stellen...

Führung ist die bewusste und wirksame Nutzung von Energie.



Führungskraft

Ich möchte Führung grundsätzlich als die bewusste und wirksame Nutzung von Energie definieren. Wir können diese Energie *Führungskraft* (bewusst mit großem K geschrieben) nennen, die in unterschiedlichen Ausprägungen auftritt und Anwendung findet.

Dies impliziert, dass Führung nicht an eine Person (eine Führungskraft) gebunden sein muss. Auch selbstorganisierte Teams können Führungskräfte nutzen, ohne dass im Team jemand Chef:in sein muss.

Führungskraft setzt Potenziale frei und integriert Spannungen. Zwischen zwei positiv wirkenden *Grundspannungen* entfaltet sie sich in vier *Feldern* und kann in unterschiedlichen *Horizonten* wirksam werden. Führungskraft kann in verschiedenen *Handlungsmodi* eingesetzt werden und erlangt Ganzheitlichkeit in der Kombination zweier *Logiken*.

Im Folgenden soll dies Schritt für Schritt erklärt werden, um im Anschluss daran zu umreißen, wie Führungskräfte, selbstorganisierte Teams und Einzelpersonen ihre Führungskraft produktiv nutzen können.

Zukunft
Sinnzweck und Auftrag



Menschen in ihren Bedürfnissen und Fähigkeiten
Jetzt und Hier

Grundspannungen

Führung ist die bewusste und wirksame Nutzung von Energie. Energie entfaltet dabei ein Potenzial und realisiert es. Ein Potenzial entsteht zwischen Gegenwart und Zukunft. Es beschreibt die Gegenwart in ihren Zukunftsmöglichkeiten. Führung macht dieses Potenzial bewusst, lässt es entstehen und schöpft es aus. Dabei verortet sich Führungskraft zwischen zwei Grundspannungen.

Mensch und Auftrag

Auf der einen Seite des ersten produktiven Spannungsfelds steht der *Mensch im Jetzt und Hier* mit seinen Bedürfnissen und Fähigkeiten. Alles, was wir tun, kann als Praktiken beschrieben werden, die versuchen, unsere eigenen Bedürfnisse zu befriedigen. Unser konkretes Tun umfasst zuerst die Sicherung unserer Grundbedürfnisse; darüber hinaus möchte jeder Mensch (über sich und die Situation hinaus) wachsen. Allein daraus ergibt sich ein Potenzial.

Zur Befriedigung unserer Bedürfnisse nutzen wir unsere Fähigkeiten. Jeder Mensch verfügt in seiner ganz individuellen Persönlichkeit über ein einzigartiges Set an Stärken, die er einsetzen kann. Und gleichzeitig hat jeder Mensch individuelle Schwächen, die ihn auch daran hindern, bestimmte Dinge zu tun bzw. Bedürfnisse zu befriedigen. Auch hieraus ergibt sich ein Potenzial der Weiterentwicklung.

Auf der anderen Seite des ersten produktiven Spannungsfelds steht die Welt der *Zukunft* mit ihren Bedürfnissen. Aus ihr lässt sich ein *Sinnzweck (Purpose)* für den Menschen ableiten. Was braucht die Welt, die immer über den einzelnen Mensch hinausgeht, und welcher Ruf aus der Zukunft entsteht dadurch? Was möchte, müsste, sollte in die Welt gebracht werden, um als einzelner Teil des Ganzen dem Ganzen zu dienen? Hieraus leitet sich ein *Auftrag* ab.

Zwischen diesen beiden Polen *Mensch im Jetzt und Hier* und *Zukunftsauftrag* entsteht die erste positive Grundspannung von Führung. In zwei Grundfragen übersetzt lautet sie: Was können wir heute in die Welt bringen, um eine andere, bessere Zukunft möglich zu machen? Und: Wie muss die Zukunft aussehen, um uns (und unseren Mitgeschöpfen) in unserer Bedürftigkeit voll gerecht zu werden? Im Leitbild einer lebensdienlichen Wirtschaft werden diese beiden Pole integriert und das Potenzial ihrer Spannung voll ausschöpfbar.



Stabilisierung und Transformation

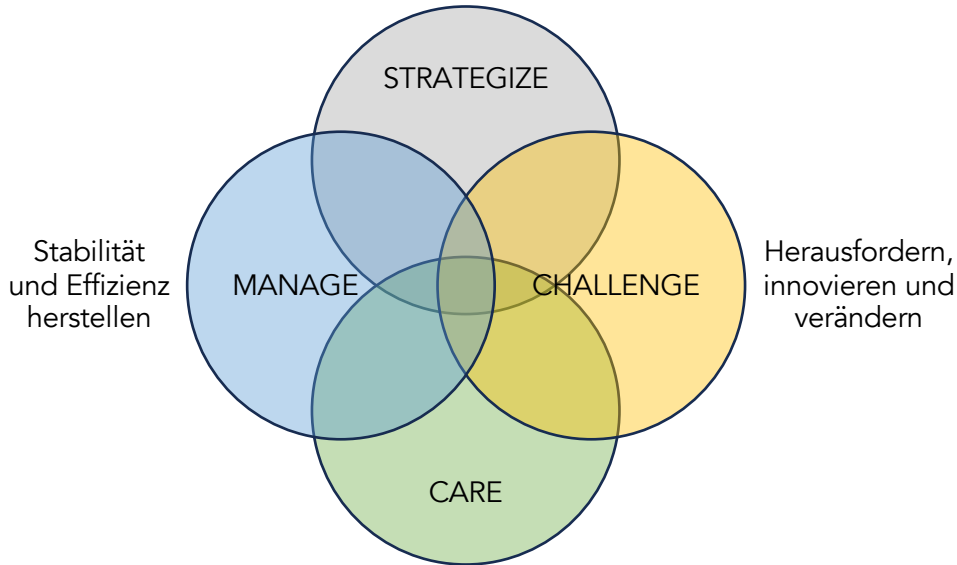
Die zweite, produktiv vorwärtstreibende Grundspannung von Führung bezieht sich auf Dynamik, also die Art und Weise, wie die Spannung zwischen Mensch und Auftrag, zwischen Gegenwart und Zukunft verhandelt bzw. das Potenzial ausgeschöpft wird. Sie setzt Führungskraft dem Wechselspiel von *Stabilisierung* und *Transformation* aus.

Um den Auftrag zu erfüllen und Bedürfnisse im Jetzt und Hier zu sichern, kann es Sinn machen und notwendig sein, Bewährtes und Bestehendes zu erhalten oder Ungeordnetes zu ordnen. Hier wirkt Führungskraft *stabilisierend*. Auf der anderen Seite kann es ebenso Sinn machen und notwendig sein, Dinge und Zustände neu zu erfinden, zu verändern, ja sogar zu zerstören. Hier wirkt Führungskraft *transformierend*.

Zwischen Stabilität und Transformation können alle Spielarten und Zustände der Dynamik abgebildet werden – von leblosem Stillstand, über lebendige Evolution und vitalisierende Revolution bis hin zur ruinösen Zersetzung.

Führungskraft prägt sich zwischen den beiden positiven Grundspannungen Mensch-Auftrag und Stabilität-Transformation je nach aktueller Situation und Herausforderung in unterschiedlicher Form wirksam aus.

Eine Idee von einer guten Zukunft entwickeln
(Purpose, Utopie, Mission, Vision, Ziele)



Die wichtigsten Bedürfnisse und
Fähigkeiten der Menschen im Hier
und Jetzt sichern



Felder

Bezogen auf die Pole des Spannungsfelds kann man die Ausprägung von Führungskraft in vier Feldern (man könnte auch sagen: Spielfeldern mit Kernspielzügen) beschreiben. Ich möchte diese Felder *Strategize*, *Care*, *Manage* und *Challenge* nennen.

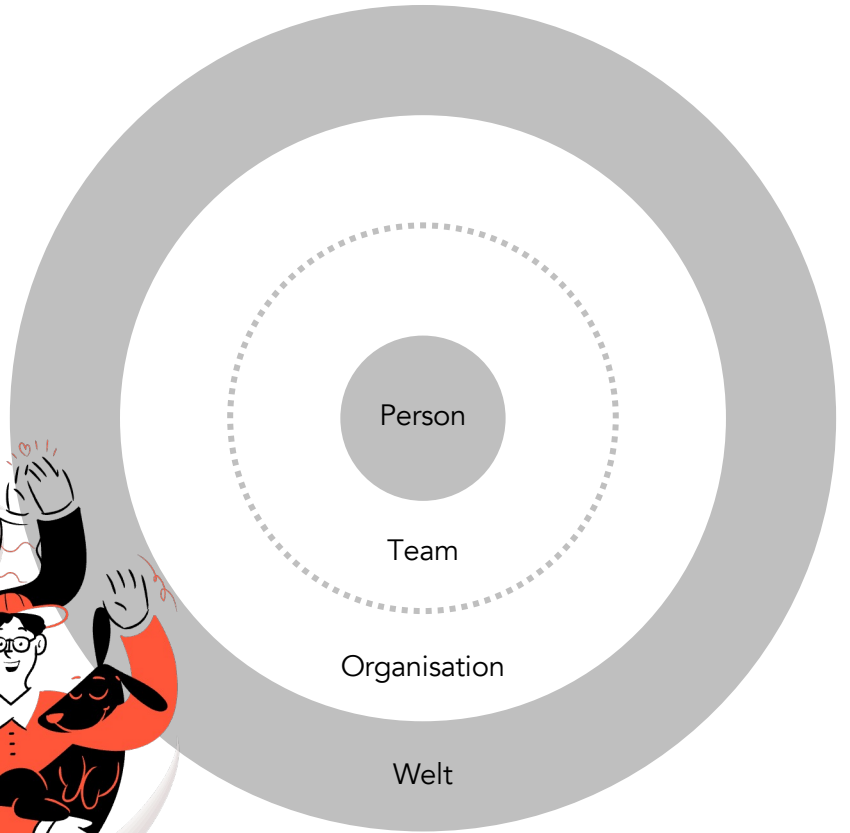
Im Feld *Strategize* geht es darum, eine Idee von einer guten Zukunft zu entwickeln. Dies kann die Skizze eines Sinnzwecks (*Purpose*), die Schilderung einer Utopie, die Beschreibung einer Vision oder Mission oder auch die präzise Ausformulierung von Zielen umfassen. Man könnte sagen, dass Führungskraft im Feld *Strategize* rein ideell als Planung wirksam wird. Sie entwickelt eine Idee davon, wie die Zukunft aussehen sollte, die den Menschen ins Neue, Andere, Bessere ziehen soll.

Im Feld *Care* hingegen steht der Mensch ganz praktisch, pragmatisch und „gefühl“ im Zentrum der Aufmerksamkeit aller Führungskraft. Wie geht es jetzt gerade der einzelnen Person oder der Gruppe von Menschen? Was brauchen sie ganz aktuell und konkret, um gesund zu sein, sich gut zu fühlen, in Freude zu agieren, ihre Fähigkeiten zur Entfaltung zu bringen? Führungskraft ist hier in voller unterstützender und sichernder Energie präsent und manifestiert sich ganz nah und in voller Achtsamkeit am Menschen.

Im Feld *Manage* konzentriert sich Führungskraft auf Systematisierung, Operationalisierung, Strukturierung und Stabilisierung. Sie etabliert Standards und Prozesse, generiert Berechenbarkeit und Effizienzen und sichert Planbarkeit und Vorhersehbarkeit. Dabei delegiert sie und überträgt Verantwortung; sie kontrolliert und überwacht jedoch auch, ob Verantwortung übernommen wird und steuert gegebenenfalls nach.

Im Feld *Challenge* fordert Führungskraft den Status quo heraus. Sie möchte verändern und stellt Dinge, Strukturen, Sichtweisen in Frage. Auf der Suche nach dem Neuen konfrontiert sie sich selbst, Menschen, die Organisation mit dem Anderen, mit einer Vielzahl von Möglichkeiten. Sie provoziert durch Fragen und Hypothesen und generiert dadurch Öffnung. In diesem Feld liegen Innovation, Inspiration und Intuition. Hier garantiert Führungskraft, dass Mensch und Organisation in Spannung geraten und bleiben – eine Grundvoraussetzung für Entwicklung.

Diese vier Felder überschneiden sich. Führungskraft kann in mehreren oder sogar allen Feldern gleichzeitig wirken.



Horizonte

Die vier Felder von Führung konzentrieren sich je nach *Horizont* auf unterschiedliche Aspekte. Mit der Unterscheidung von Horizonten kann der Wirkbereich der Führungskraft beschrieben und auch bewusst gewählt werden.

Der umfassendste Horizont ist die *Welt*. Wenn wir diese Brennweite unserer Aufmerksamkeit einstellen, so setzen wir uns mit dem Umfeld, in dem wir agieren, auseinander. Dieses Umfeld können der Planet, die Gesellschaft, der Markt, Kund:innen oder Nutzer:innen sein.

Stellen wir die Brennweite unserer Aufmerksamkeit etwas enger, so können wir auf die *Organisation* bzw. auf das *Team*, in dem wir arbeiten, blicken. Damit schauen wir auf Kollektive, in denen Menschen gemeinsam organisiert einen Auftrag realisieren bzw. ihre Bedürfnisse sichern.

Die kleinste Brennweite unserer Aufmerksamkeit fokussiert sich auf die *Person*, d.h. auf den einzelnen Menschen in seiner einzigartigen Individualität.

In allen Horizonten können wir uns die Fragen stellen, welche Bedürfnisse, Perspektiven, Probleme, Herausforderungen an uns herangetragen werden. Führungskraft bringt die Horizonte in Dialog und verhandelt die daraus entstehenden Spannungen produktiv.

So steht etwa eine Organisation oder ein Team im Spannungsfeld zwischen globalen und individuellen Bedürfnissen und Perspektiven. Ein Unternehmen, das nur an die Fähigkeiten der eigenen Expert:innen (Horizont Person) denkt und nicht die Perspektiven der Nutzer:innen (Horizont Welt) in Entscheidungen mit einfließen lässt, wird weniger hilfreiche Produkte oder Dienstleistungen produzieren. Eine Führungskraft, die nur die Umsetzung der Unternehmensziele (Horizont Organisation) durchdrückt und nicht die Bedürfnisse und Belange der Teammitglieder (Horizont Person) berücksichtigt, verbrennt die ihr anvertrauten Mitarbeitenden. Ein Team, das nur aus egozentrischen Einzelkämpfer:innen (Horizont Person) besteht, kann keine Synergien (Horizont Team) heben...

Eine Wirtschaft (Horizont Organisation), die nicht die Belange von Planet (Horizont Welt) und Mensch (Horizont Person) in Einklang bringt, kann sich kurzfristig Erfolge suggerieren – sie wirkt sich jedoch nachhaltig zerstörerisch auf die beiden anderen Horizonte aus...

DRIVE

EMPOWER

aktiv
direkt

passiv
indirekt

singulär

holistisch

direktiv
Macht

lateral
Beteiligung



Handlungsmodi

Wie kann sich Führungskraft auf der Handlungsebene entfalten? Einzelpersonen oder auch Gruppen können in unterschiedlichen Modi Führungskraft nutzen und in Aktion bringen.

Sie können zum einen *aktiv* als selbst Handelnde agieren und auf Dinge oder Menschen *direkt* einwirken. Alternativ können sie jedoch auch *passiv* Dinge geschehen lassen oder andere Menschen ins Handeln bringen und dabei *indirekt* Führungskraft entfalten.

Damit korrespondierend kann die Führungskraft *singulär* auf die, den oder das Einzelne:n gerichtet werden oder aber *holistisch* das Ganze gestalten, um Wirkung zu erzielen.

Ein Mensch oder eine Gruppe können *direktiv* die ihnen zur Verfügung stehende oder zugewiesene *Macht* oder *Autorität* nutzen und andere zwingen, auch gegen ihren Willen etwas zu tun; im Gegensatz dazu kann sich Führungskraft jedoch auch *lateral*, d.h. ohne Hierarchie, auf Augenhöhe und unter *Beteiligung* aller Involvierten entfalten.

Es ist ein Unterschied, ob ich als Vorgesetzte:r einer mir unterstellten Person direkt und mit Rollenautorität eine Aufgabe zuweise und deren Umsetzung sanktioniere oder ob ich als Coach holistisch einen Raum und Rahmen schaffe, in dem sich die Selbstorganisation aller Beteiligten entfalten kann. Ersteres kann unter dem Begriff *Drive*, letzteres unter dem Begriff *Empower* zusammengefasst werden. Beides kann je nach Situation mehr oder weniger wirksam sein.

EXPLOIT

Sicherstellen, dass
existierendes
Potenzial effizient
genutzt wird und
Ziele umgesetzt
werden

Fokus auf
größtmögliche
Wertstiftung



Sicherstellen, dass
Neues aus den
Fähigkeiten und
Ressourcen der
Menschen
entsteht

Fokus auf
größtmögliche
Freude und
Energie

EXPLORE

Den Kreis schließen

Führungskraft kann sich in vier Feldern und verschiedenen Horizonten manifestieren und auf unterschiedliche Weise entfaltet werden. Um Potenzial voll auszuschöpfen und Spannungen konstruktiv und vollständig zu integrieren, muss Führungskraft einen ganzheitlichen Blick entwickeln.

Ganzheitlichkeit entsteht, wenn man sich dem Grundprozess des Werdens und Vergehens anvertraut, der alles Lebendige in der Welt bestimmt. Analog dazu bringt holistisch eingesetzte Führungskraft zwei Logiken in den Dialog, nutzt sie und transformiert sich ihnen entsprechend kontinuierlich neu, um je nach Situation maximale Wirksamkeit zu entfalten.

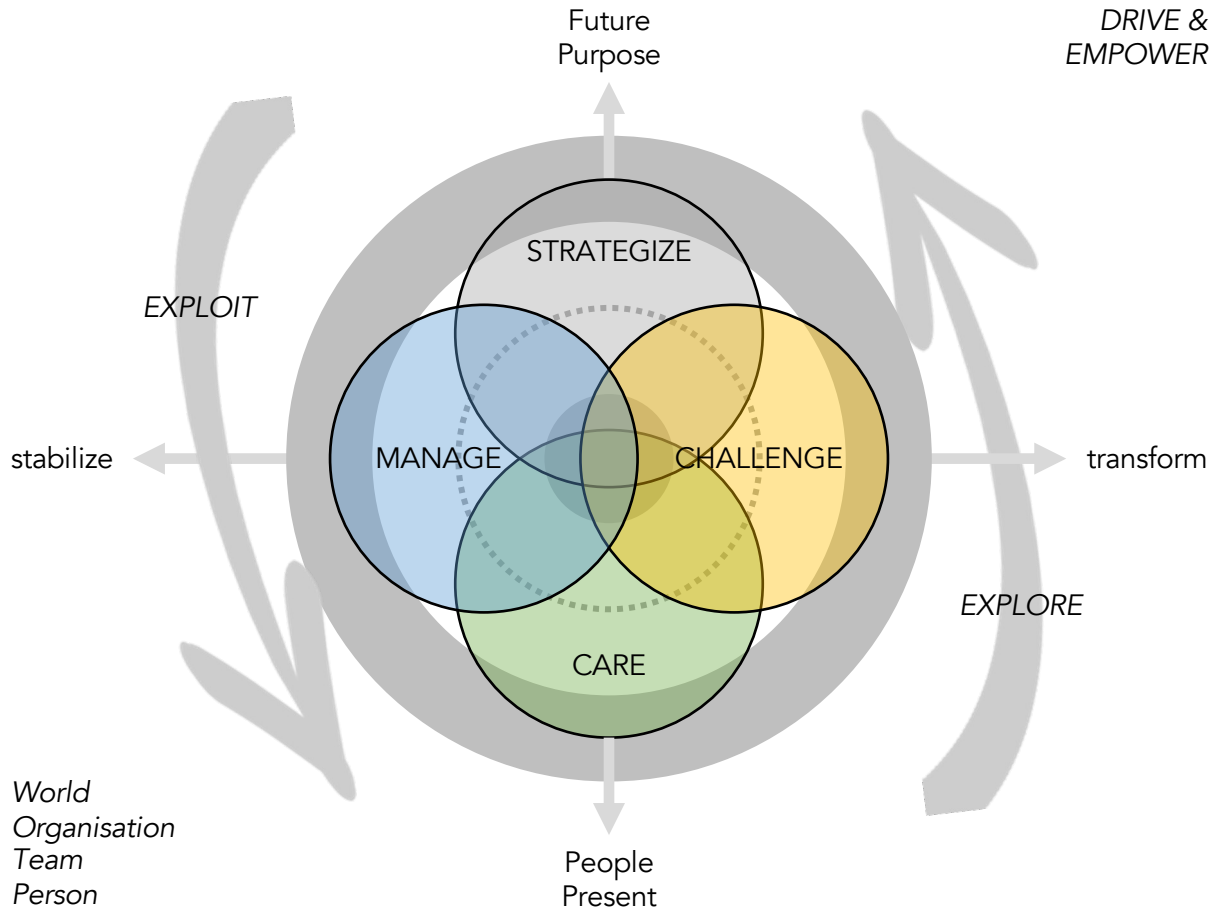
In einer ersten Logik des *Explore* öffnet Führungskraft die Situation des Menschen im Hier und Jetzt und stellt sicher, dass neue Dinge aus bestehenden Fähigkeiten und Ressourcen entstehen können. Sie erkundet ohne Fokus auf Nutzen die Vielfalt und Möglichkeiten des Neuen und lässt dadurch Zukunftsoptionen entstehen. Sie entdeckt und erschließt damit das Potenzial, um eine Idee entstehen zu lassen.

In einer zweiten Logik des *Exploit* fokussiert Führungskraft dann diese abstrakte Idee auf ihre Realisierbarkeit im Hier und Jetzt. Sie stellt sicher, dass das erschlossene Potenzial effizient genutzt werden kann und in pragmatische Handlungen übersetzt wird. Ihr Fokus liegt dabei auf dem größtmöglichen Nutzen und einer konkreten und realen Wertstiftung.

Explore liebt die Heterogenität der Vielfalt, *Exploit* die Homogenität der Einheit. Gemeinsam ergeben die Logiken des Öffnens und Schließens, des Veränderns und Stabilisierens, des In-Beziehung-Setzens von Gegenwart und Zukunft einen produktiven Kreislauf der kontinuierlichen Potenzialentfaltung. Ihr Divergieren und Konvergieren hält die Organisation am Leben und erlaubt ihr sogenannte Ambidextrie – Grundlage von Wirksamkeit und Erfolg.

In der bewussten Gestaltung dieses Zyklus, im Schluss des Kreises entfaltet Führungskraft iterativ ihre volle Wirksamkeit. Sie energetisiert Mensch, Team und Organisation – und damit auch die Welt.

anthrosys Leadership Energies



© by Johannes Ries
anthrosys.de

Führungskraft der Führungskraft

Das auf den vergangenen Seiten beschriebene Modell ist abstrakt. Es muss abstrakt sein, um das Thema ganzheitlich erfassen zu können. Gleichzeitig bietet es mir eine solide Grundlage, die mich konzentriert und gleichzeitig umfassend orientiert Interventionen planen lässt, sodass ich Führungskraft in unterschiedlichen Zusammenhängen in volle Wirksamkeit bringen kann.

Als Führungskraft bin ich in einer Position, in der mir Mitarbeitende anvertraut sind und in der ich für die Organisation die Umsetzung eines Auftrags sicherstellen muss. Das Modell kann mir helfen, diese Position mit maximaler Wirksamkeit auszufüllen. Mit ihm kann ich meine Führungsverantwortung ganzheitlich planen, gestalten, umsetzen und reflektieren. Ich kann sicherstellen, dass ich unternehmerischen Erfolg realisiere, indem ich gemeinsam mit den mir anvertrauten Mitarbeitenden im Wechsel von *Explore* und *Exploit* stetig neue Geschäftsfelder erschließe und sie in ertragreicher Wertschöpfung bearbeite. Durch die holistische Integration beider Perspektiven lässt sich der nur scheinbare Gegensatz von "entweder hart in der Performace oder weich am Menschen" widerspruchsfrei integrieren.

Konkret kann mir das Modell helfen, die individuelle Führung und Weiterentwicklung jeder:s einzelnen Mitarbeitenden zieltransparent und bedürfnisbewusst zu gestalten. Ich kann mit dem Ansatz innovative Interventionen für die Entwicklung meines Teams designen. Sowohl auf Team- als auch auf Organisationsebene erlaubt mir der Gesamtüberblick eine dynamisierte Strategieentwicklung und -implementierung zu realisieren, ein effektives Change Management anzulegen oder umsetzungsstark eine agile Transformation zu gestalten. Ich kann sogar die Kultur der Organisation analysieren, sie auf Anpassungsfähigkeit bezüglich Markt und Umfeld überprüfen und zielgerichtet transformieren.

Im Aufbau von Transformational Leadership und in der organisationsentwicklerischen Befähigung von Führungskräften können mit Hilfe dieses Modells gezielt Lern- und Entwicklungsbedarfe ermittelt und Führungskräfteentwicklungsprogramme auf- und umgesetzt werden.

Zu jedem Feld und Handlungsmodus gibt es horizontbezogen eine Vielzahl von bewährten Werkzeugen und Praktiken. Durch die Integration und Orchestrierung dieser Tools kann mit Hilfe des beschriebenen Modells Führung auf eine neue Reifegradstufe gehoben werden.



Kraftvolle Selbstorganisation und Selbstführung

Wie ich zu Beginn schon geschrieben habe: Nicht nur Führungskräfte führen, sondern auch selbstorganisierte Teams ohne Chef:in sollten ihre kollektiven Führungskräfte kennen und wirksam einsetzen. Und Menschen können sich natürlich auch selbst führen.

Als selbstorganisiertes Team können wir mit Hilfe des Modells transparent in den Dialog treten, wer im Team in welchen Feldern Stärken hat und wie wir diese als Team nutzen können. Wir können aus einem vergemeinschafteten Purpose klar beschriebene Rollen ableiten und diese stärken- und bedürfnisorientiert mit den richtigen Personen besetzen. Im integralen Gesamtüberblick können wir Routinen und Meetingstrukturen aufsetzen, die uns dabei helfen, einen komplexen Auftrag gemeinsam effizient umzusetzen, unsere Schwarmintelligenz zu nutzen und gleichzeitig ein Maximum an Freude und Erfüllung bei der Arbeit zu garantieren. Das Ganze können wir in kontinuierlicher Verbesserung und Evolution halten. Egalitäre Agilität kann so etabliert werden und uns als Team in komplexer Dynamik führungs- und performancestark machen.

Über Teams hinweg kann der Ansatz helfen, eine rollen- und spannungsbasiert denkende und arbeitende Organisation aufzubauen, in der *Explore* und *Exploit* vollumfänglich realisiert werden – eine echte *Next Level Organisation*, die zum Wohle aller effizient Wert stiftet.

Das Modell hilft mir als Einzelperson mich selbst zu führen – durch Selbstreflexion, -planung, und -steuerung. Ich kann mich mit ihm in Selbstentwicklung bringen und mich selbst coachen. Mit einem bewussten Einsatz meiner Führungskraft kann ich meine Performance steigern, ohne aus der Balance zu geraten. Mit dem Modell kann ich mir selbst immer wieder neue Fragen stellen: Was will ich? Was brauche ich? Wo werde ich gebraucht? Wie setze ich meine Mission um? In welchen Feldern liegen meine Stärken, wo meine Schwächen? Was möchte ich mit *Drive* selbst anstoßen und umsetzen? Und was möchte ich über *Empower* (durch andere) entstehen lassen?...

All diese Fragen müssen nicht nur darauf abzielen, wie ich mich kraftvoll im und für ein Unternehmen in mehr Selbstwirksamkeit und Freude führe. Es wäre schön, wenn dieser integrale Blick auf das Thema Führung auch dazu beiträgt, dass sich unser aller Führungskraft noch mehr und zuletzt primär zum Wohl unserer Mit- und Umwelt lebensdienlich entfaltet.



Kontakt

Wenn Du Fragen zu diesem Blick auf Führung hast oder Anregungen, wie das Modell weiterentwickelt werden kann, dann freue ich mich auf unser Gespräch!

anthrosys Organisationsberatung
Dr. Johannes Ries

Mühlweg 22
D – 71554 Weissach im Tal

j.ries@anthrosys.de
++49 15 25 35 44 555

www.anthrosys.de



anthrosys.de