

Kohärenz - Eine einheitliche Sprache im Leadership-Dschungel

Von Monica Camuglia



LP³ LEADERSHIP
FÜR EINE NACHHALTIGE WIRTSCHAFT

Würde man Fachbücher zu Leadership der letzten 20 Jahre in eine Reihe legen, ergäbe dies geschätzte zehn Kilometer. Grundsätzlich schreiben alle Autoren über das Gleiche, nur in einer unterschiedlichen Sprache.

February 2016

David Fiorucci und sein Team schafften Klarheit für alle Mitarbeiter und Führungskräfte bei der Swiss Life. Fiorucci hat sein Modell LP3 im Jahr 2014 zusammen mit seinem Trainer-Team bei der Swiss Life Schweiz flächendeckend mit grossem Erfolg eingeführt. «Wir bei Swiss Life sind dank dem LP3-Modell näher zusammengerückt, das gegenseitige Vertrauen ist gestiegen. Das zeigt sich ganz konkret: Noch nie hatte Swiss Life Schweiz ein besseres und erfolgreicherer Jahr als 2014», sagt Ivo Furrer, CEO Swiss Life Schweiz.

Auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter zugeschnitten.

Was ist an dem System anders? «Was gute Führung ist, wissen allem voran die Mitarbeiter;» sagt David Fiorucci. Er stellte zwei simple Fragen: Was ist ein guter Chef? – und – Was ist ein gutes Team? Das Resultat war verblüffend einfach – und umfassend zugleich! David Fiorucci ist verantwortlich für Learning & Development bei Swiss Life und Entwickler des Leadership Modells. LP3 ist ein auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter zugeschnittenes Reflexionsmodell, das sowohl den Verwaltungsratsmitgliedern gefällt als auch die Mitarbeiter vom Hausdienst verstehen. Ein naiver Traum?

Fiorucci ist kein Träumer. In der Vorberei-

tung wurden 5000 Mitarbeiter aller Hierarchiestufen von Firmen in der Schweiz, in Deutschland, in Frankreich und in England mit diesen zwei Fragen konfrontiert. Die verdichteten Antworten führten zu neun Führungskompetenzen. Über das Ganze gesehen, wollen die Mitarbeiter von heute unterstützt und gefördert werden? Sie wollen einen Vorgesetzten, der Vorbild ist, der weiss, wohin die Reise geht und Parameter setzt, die den Weg dahin erleichtern. Sie fordern Kongruenz zwischen den Erwartungen an ihre persönliche Leistung und der Unterstützung, die vom Unternehmen zur Verfügung gestellt wird – sei das in Bezug auf Infrastruktur oder auf Führungsprinzipien.

Auf Stärken aufbauen führt zu Höchstleistungen!

Neun Führungskompetenzen. David Fiorucci's Philosophie des Modells und dessen didaktischen Modulen ist in einem Symbol einer roten Welle verankert. Kraft, Bewegung, Entwicklung und Bewusstsein. Die Methode soll eine Organisation darin unterstützen, sich dynamisch hin zum veränderlichen Soll zu bewegen und authentischer zu sein – um dadurch mehr PS auf den Boden zu bringen. Denn die ungeheuren Mengen an Ressourcen, die durch diese Entschlackung freigesetzt werden,

sind dort besser eingesetzt, wo Leistung entsteht. Eine kohärente Sprache schafft ein gemeinsames Referenzsystem. Die breit abgestützten Recherchen von David's Team haben zu folgenden neun Führungskompetenzen geführt:

Vision:

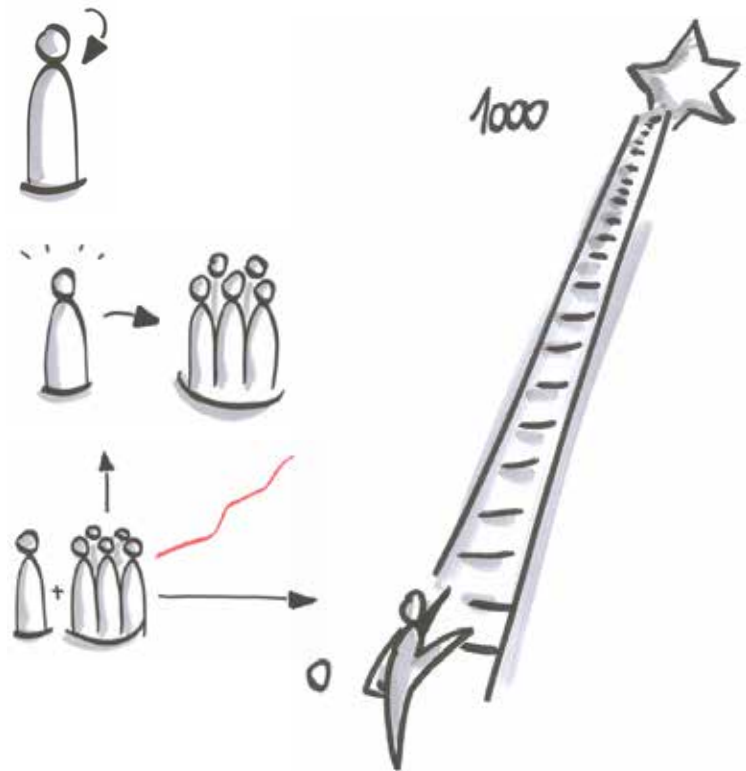
Ein Unternehmen braucht eine klare und verständliche Vision. Und damit die Mitarbeiter sie verstehen, sollten sie bei der Entwicklung eingebunden werden oder bei der Integration die Möglichkeit haben, die Dimension der wenigen Sätze und deren Auswirkungen zu interpretieren.

Werte:

Es sind die Werte, die einem Team eine Identität geben. Wenige wirklich ernst gemeinte und gelebte Werte vermitteln ein WIR-Gefühl.

Vorbild:

Hier geht es nicht um Perfektion, sondern um Authentizität und um Integrität. Das bedeutet, wir dürfen zu unseren Schwächen stehen. Sie können durchaus zur Stärke werden, wenn wir sie integrieren. Das hört sich einfach an, ist aber tatsächlich ein anspruchsvoller Balance Akt zwischen Entwicklung und Authentizität.



Präsenz:

Das Thema, das meine Mitarbeiter zu Recht an mir bemängeln. Sie reden von der Nicht-Präsenz, wenn ich da bin und in Gedanken irgendwo anders.

Führung:

Ein bekanntes Spannungsfeld ist Führung und Entwicklung der Mitarbeiter. Im Dreh- und Angelpunkt stehen hier die individuelle Förderung und das Coaching. Die Mitarbeiter wollen für Aufgaben verantwortlich sein, bei denen sie den grossen Zusammenhang verstehen. Dafür brauchen sie einen Begleiter und nicht einen Peitscher.

February 2016

Kommunikation:

Ein Dauerbrenner, bei dem die Fragen wer, was, wie, wann und an wen ausschlaggebend sind. Das wie ist immer wieder die grosse Herausforderung.

Gerechtigkeit:

Ein Chef, der jeden gleich behandelt, verhält sich undifferenziert und folglich ungerecht. Die Motivatoren von Menschen sind mindestens so unterschiedlich wie deren Augenfarbe. Wenn wir die Mitarbeiter zu ihrem Potential führen wollen, dann ist ihre Individualität zusammen mit der Komplementarität im Team der Schlüssel zum Erfolg. Das individuelle Begleiten braucht ein starkes Rückgrat. Denn gerade der differenzierte Führungsstil führt auch zu kritischen Fragen der Umgebung.

Fachkompetenz:

Wir kommen nicht darum herum, von unserem Geschäft und den internen und externen Aufgaben mehr als nur etwas zu verstehen. Kürzlich hat mir ein Lagerleiter gesagt, der Chef habe keine Ahnung, wie viel Material sie zu bewältigen hätten. Folglich fällt dann auch eine angemessene Anerkennung aus. Das kommt nicht gut an.

Organisation:

Es vereinfacht die Zusammenarbeit mit Kollegen, anderen Teams, Lieferanten und Kunden erheblich, wenn der Chef weiss, sich und seine Abteilung zu organisieren.

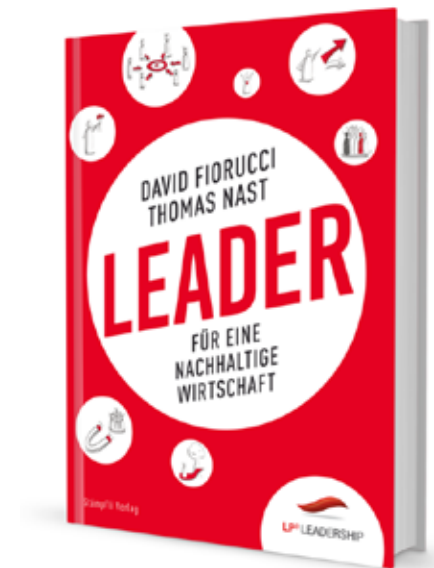
Jedes dieser neun Kompetenzfelder ist in sich selbst vielschichtig und komplex in seinen Zusammenhängen. Auf diese Art und Weise erkennt das Individuum, aber auch das Team, seine Stärken. Das Entwicklungspotential wird identifiziert und Massnahmen werden definiert. Der Dschungel der Führungsansätze bekommt ein ordnendes Muster. Kohärenz, Kongruenz und Komplementarität sind hier drei untrennbare Geschwister. In diesem Muster gibt es noch sehr viel Spielraum für Individualität.

Dynamische Entwicklungsprozess. Im Herzen des Modells steht die Selbstreflexion. Reflexion ist der permanente Abgleich zwischen dem Anspruch und der Realität – ein faszinierender, dynamischer Prozess – ein Leben lang. Es geht bei der Übung nicht um Perfektion, sondern um einen dynamischen Entwicklungsprozess einer Hochleistungsorganisation. Kongruenz schaffen zwischen Erwartungen, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung. Stärken und Schwächen kennen und dazu stehen und unter Umständen kompensatorische Massnahmen einführen. Wenn jeder seine

Stärken ungebremst einsetzt, dann reden wir von einem Hochleistungsteam.

Einfachheit und Kohärenz. Eine kohärente Sprache vereinfacht das Verständnis untereinander und gibt für alle eine klare Orientierung. Gemeinsame Wertvorstellungen führen letztendlich auch zu einer nachhaltigen Wirtschaft. Das Modell gibt es für Führungskräfte, für Hochleistungsteams und für Hochleistungsorganisationen. Grundsätzlich können wir davon ausgehen, dass alles, wirklich alles schon einmal gesagt und geschrieben wurde. Was an Fiorucci's Modell so verführt, sind die Einfachheit, die Ganzheit und die Weit-sichtigkeit. Bestechend ist die Tatsache, dass es aus Mitarbeiterumfragen heraus entstanden ist. Alles begann mit der einfachen Frage: Was ist ein guter Chef?

«LEADER für eine nachhaltige Wirtschaft»



David Fiorucci, Thomas Nast
168 Seiten, reich illustriert, gebunden
CHF 64.-/ Euro 64.-
978-3-7272-1466-0
Januar 2016

Mehr Informationen hier: www.contradanza.ch



MONICA CAMUGLIA



Wann und wie PL3 wirkt?

Möchten Sie eine gemeinsame Sprache im Unternehmen entwickeln, die Firmenkultur auf die Strategie ausrichten und sicherstellen, dass gute Vorsätze auch umgesetzt werden, dann ist LP3 die richtige Antwort. LP3 ist Modell & Methode zugleich, zusammen mit den entsprechend Tools und didaktischen Einheiten.

Unsere Erfahrung mit Leadership Strategien in internationalen sowie Mittelständischen Unternehmen aller Branchen ist die Basis auf der wir massgeschneiderte Lösungen auf Ihre Bedürfnisse und die Ihrer Teams ausrichten.

Kontaktieren Sie unsere LP3-Expertin Monica Camuglia, Licence Practitioner.
monica.camuglia@contradanza.ch oder 043 544 44 55.