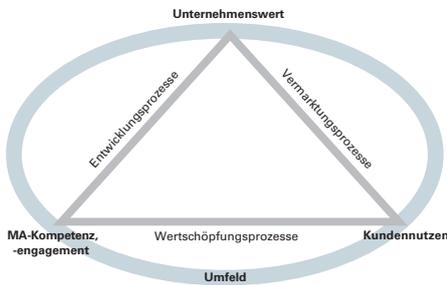


# Ein Orientierungsrahmen für nachhaltiges Führen

**Führung unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit verlangt von Führungskräften, dass sie verschiedene Interessen miteinander vereinbaren. Aus Sicht der SKO bezieht sich ein nachhaltiger Führungsansatz auf die Handlungsweisen in den drei Ebenen Konzeption, Beziehung und Aktion.**

Nachhaltige Führungsarbeit integriert Shareholder Value, Kundennutzen, motivierte Mitarbeitende und effiziente Prozesse sowie Verantwortung gegenüber der Umwelt als Voraussetzung für innovationsfördernde Bedingungen. Der Ansatz der SKO berücksichtigt diesbezüglich verschiedene Studienresultate und Modelle aus der Führungsliteratur. Die Grundlage bildet ein gleichseitiges Dreieck mit den drei wichtigsten Anspruchsgruppen Unternehmen, Kunden und Mitarbeitende.



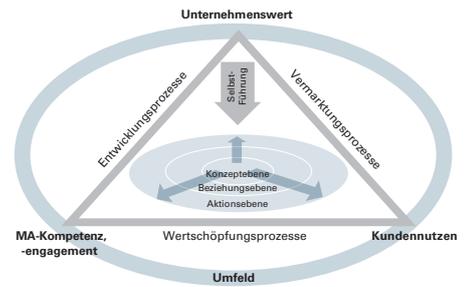
Das Führungsdreieck als Orientierungsrahmen.

Die Ziele gegenüber den drei Anspruchsgruppen Unternehmenswert, Kundennutzen und Kompetenz/Engagement der Mitarbeitenden sind alle gleich wichtig, um eine nachhaltige Performance zu erreichen. Die zentralen Prozesse bilden die Seiten des Dreiecks:

- Vermarktungsprozesse des Unternehmens versprechen dem Kunden einen Kundennutzen.
- In den Wertschöpfungsprozessen lösen Mitarbeitende das Kundenversprechen in Form entsprechender Produkt- und Prozessqualität und guter Interaktion mit dem Kunden ein.
- Für die notwendigen Kompetenzen der Mitarbeitenden braucht es wirksame Personal- und Organisationsentwicklungsprozesse.

Wo setzt hier die Führung an? Sie muss das Dreieck im Gleichgewicht halten, die verschiedenen Interessen mit effektiven, auf-

einander abgestimmten Prozessen integrieren und die Anpassungsfähigkeit an die Umwelt sicherstellen. Dafür braucht es Selbstführung und Führungsarbeit auf den drei Handlungsebenen Konzeption, Beziehung und Aktion.



Führungsarbeit im Dreieck.

## Mit sich selbst im Reinen sein

Gute Selbstkenntnis und Selbstführung ist Voraussetzung, um andere Personen führen zu können. Um ihre Wirkung zu erhö-

## SKO-Mitglieder werben Mitglieder 2014

Überzeugen Sie Bekannte, Freunde, Geschäftspartner oder Arbeitskollegen von den zahlreichen Vorteilen einer SKO-Mitgliedschaft! Das von Ihnen geworbene Mitglied erhält **3 Monate geschenkt** und profitiert sofort von allen Mitgliedervorteilen! Lassen Sie das von Ihnen gewonnene Neumitglied das Anmeldeformular online unter [www.sko.ch/mwm-aktion](http://www.sko.ch/mwm-aktion) ausfüllen und profitieren Sie zusätzlich von attraktiven Sonderprämien.



### Mitmachen und starke Prämien gewinnen!

Jedes gewonnene SKO-Mitglied ist uns eine Barprämie wert, die quartalsweise berechnet und ausbezahlt wird. Jedes geworbene SKO-Aktivmitglied zählt und vergrößert das starke Netzwerk der SKO!

#### SKO Aktivmitglieder

1–4 Neueintritte in 3 Monaten	CHF 60.–/Neumitglied
5–8 Neueintritte in 3 Monaten	CHF 80.–/Neumitglied
ab 9 Neueintritten in 3 Monaten	CHF 100.–/Neumitglied

#### SKO Passivmitglieder

Pauschal	CHF 20.–/Neumitglied
----------	----------------------

hen, muss eine Führungskraft die eigenen hinderlichen Routinen hinterfragen, an ihren Einstellungen und Verhaltensmustern arbeiten und aus Erfahrungen lernen. Der Selbstbezug dient dazu, den benötigten produktiven Energielevel hoch zu halten, um die Organisation auf den Weg zu bringen. Und dafür braucht sie Raum für Regeneration und Reflexion.

### Service Leadership

Eine Führungskraft erhöht ihre Wirkung, wenn sie auf den drei oben genannten Handlungsebenen agiert und mit Widersprüchen umgehen kann. Dabei ist sich die Führungskraft bewusst, welche die wichtigsten Treiber für Unternehmenswert, Mitarbeiterengagement und Kundenzufriedenheit sind. Sie versteht, wie sie Prozesse gestalten muss, um die Ziele der Anspruchsgruppen auf den drei Handlungsebenen zusammenzuführen. Die Handlungsweisen auf den drei Ebenen können auch plakativ mit Prof. Martin Hilbs «cool head, warm heart und working hands» oder mit «Service Leadership» umschrieben werden:

- **Konzeptebene:** Führen bedeutet, die Richtung bestimmen, in Bewegung setzen, aber auch hüten. Die Führungskraft braucht einen kühlen Kopf, damit sie weitsichtig Orientierung geben, Zusam-

menhänge aufzeigen und übergeordnete Ziele für Mitarbeitende anschlussfähig machen kann. Sie muss sich überlegen, wie Komplexität und Zukunft durch Veränderungsprozesse zu bewältigen sind. Und welche leistungsfördernden Rahmenbedingungen notwendig sind, damit die Mitarbeitenden Kundenversprechen einlösen und Ziele erreichen können.

- **Beziehungsebene:** Führung dient der Sache wie auch dem Menschen. Führung nimmt den Mitarbeitenden als Individuum mit seinen Ressourcen ernst, beteiligt ihn und stimuliert die Eigenverantwortung. Durch Klärungs-, Mobilisierungs- und Feedbackprozesse entwickelt die Führungskraft die Mitarbeitenden und hilft dem Team, sich darauf zu fokussieren, das Richtige zu tun. Sie fördert die Zusammenarbeit, indem sie vertraut, inspiriert, fordert, sich kümmert und zuhört. Nach aussen sorgt sie für wirkungsvolle Vernetzung der Abteilung. So erreicht sie nicht nur die Köpfe, sondern auch die Herzen. Denn auf die Dauer kann niemand führen, dem keiner freiwillig folgen will.
- **Aktionsebene:** Ohne selber aktiv zu werden, ist Führung nicht erlebbar. Führen heisst, Initiativen ergreifen, Dinge in Bewegung setzen und zu Ende führen. Füh-

ren bedeutet aber auch, zu entscheiden und auf Wichtiges zu fokussieren. Die Führungskraft ist Rollenmodell dafür, wie Rahmenbedingungen und Werte in die Praxis umzusetzen sind. Sie agiert als Dienstleister, indem sie schwierige Projekte managt, Störungen behebt oder Verhandlungen nach aussen zum Abschluss bringt. So behält sie ihre Urteilskraft und Improvisationsfähigkeit, ebenso aber die wichtigen Ziele im Auge.

### Führungsmodell als Orientierung

Um die drei Handlungsebenen zu integrieren, braucht es drei Führungsrollen: Die des Entscheiders; die des Kommunikators, um den konstruktiven Dialog zu fördern, und die interpersonelle Rolle, um unterschiedliche Perspektiven und Meinungen zu integrieren und das Ganze besser zu sehen. Das Führungsmodell gibt Orientierung für Fragen wie: Welche Kompetenzen sind auf welcher Stufe notwendig, um das Dreieck längerfristig im Gleichgewicht zu behalten? Oder: Auf welchen Handlungsebenen habe ich meine Stärken, welche Kompetenzen sind ausbaubar? Die SKO wird dieses Modell als Grundlage für weiterführende Überlegungen und für ihre Führungsweiterbildung nutzen. ●

Jürg Eggenberger, Geschäftsführer SKO



## SKO-Ferienwohnung im Haus Valère Aktivferien in Leukerbad

### Schon ab CHF 385.-/Woche

Unser gemütlich eingerichtetes, frisch renoviertes Studio für zwei Personen mit Küche, Dusche/WC und grossem Südbalkon (kleines Zimmer mit Schlafmöglichkeit für eine weitere Person vorhanden) liegt an freier und ruhiger Lage in der Nähe der Torrentbahn, Thermalbäder und Skilifte. **Jetzt zum Spezialpreis reservieren! [www.sko.ch/hotels](http://www.sko.ch/hotels)**

SKO  
ASC  
ASQ

Schweizer Kader Organisation  
Association suisse des cadres  
Associazione svizzera dei quadri