

Begleiter*in



Sheryl Sandberg



Barack Obama

Dominant in der Integration, mit ausgeprägter Intention

Diese Typologie basiert auf ELT (Evolutionary Leadership Theory). Demnach hat sich Führung als Erfolgsstrategie bewährt, in unserer menschlichen, evolutionären Entwicklung¹. Gut geführte Gruppen sind erfolgreicher, als Gruppen die schlecht - oder nicht - geführt werden.²

Führung wird hier als Aufgabe verstanden, die jeder Mensch auf seine individuelle Art und Weise erfüllt, mit der eigenen Persönlichkeit und dem jeweils situativ abrufbaren Verhaltensrepertoire.

Dabei etablieren Menschen ein individuelles Erfolgsmodell für Führung in Bezug auf ihre eigenen Erfahrungen.

Es werden insgesamt sieben Teilaufgaben der Führung unterschieden. Zunächst werden Aussagen zu den drei distalen Teilaufgaben³ ausgewertet und in Bezug zueinander gebracht. Im Ergebnis kann das individuelle Grundmuster der Führung dargestellt werden. Mit weiterer Auswertung sind Aussagen zu den proximalen Teilaufgaben³ von Führung möglich, sowie zur Wirksamkeit und Effizienz des jeweiligen Erfolgsmodells. Für die Bestimmung des vorliegenden Erfolgspotentials bedarf es einer Analyse des Kontexts, um der Situation angemessene Empfehlungen für die Entwicklung von Führenden und Führungsteams auszusprechen.

Erfolgsstrategien werden individuell etabliert und weisen darauf hin, welche Teilaufgaben Führenden leicht- oder schwer fallen, während die **Leistungsmerkmale** beschreiben, welche Fähigkeiten und Kompetenzen Führende im Rahmen ihrer Strategien typischer Weise ausprägen.

Damit lassen sich **Risikofaktoren** als Kontext beschreiben, in denen Widerständen erfahren werden und zeigen auf vorhandene **Potentiale**, die es für eine Entwicklung zu entfalten gilt.

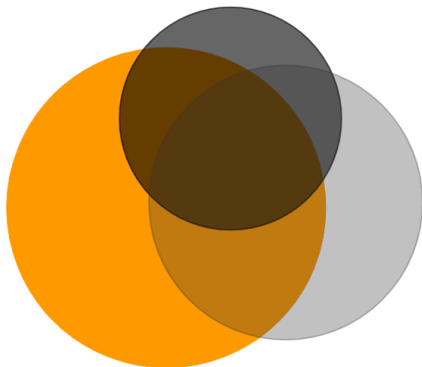
Die vorliegende Typologie erhebt keinen normativen Anspruch. Sie kann für eine differenzierte Betrachtung von Führung im unternehmerischen Kontext genutzt werden. Sie eignet sich auch als diagnostisches Instrument oder als Tool für die Planung von Maßnahmen in der Führungskräfte- und Organisationsentwicklung.

Erfolgsstrategien: Begleiter*innen sehen in ihren Mitarbeitenden eine wesentliche Ressource für den Erfolg. Das Wohlergehen aller Beteiligten hat hohe Priorität. Sie bauen Potentiale im Team aus und setzen vorhandene Fähigkeiten effektiv ein. Sie sind um gute Beziehungen bemüht und begegnen anderen mit Wertschätzung, Respekt und Vertrauen.

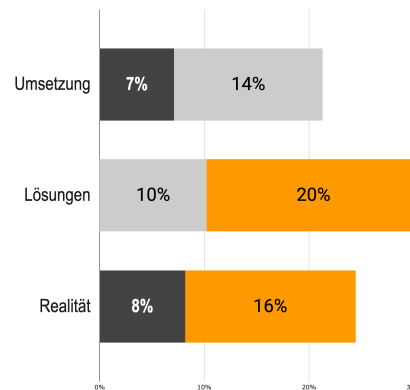
Leistungsmerkmale: Begleiter*innen erkennen und schätzen die individuellen Fähigkeiten einzelner Menschen und teilen ein Team so ein, dass alle ihren Beitrag zum Erfolg verstehen und leisten. Sie wissen wo es hingehet und verstehen es andere für ihre Ziele einzubinden. Aus unterschiedlichen Persönlichkeiten machen sie eine Leistungseinheit.

Risiken: Wenn Begleiter*innen unter hoher Belastung stehen, kommt es zu inneren Konflikten. Sie unterscheiden dann nicht gut zwischen ihren persönlichen Werten und den Anforderungen der Organisation. Sie neigen zum Verdrängen ihrer Gefühle zu eigenen Bedürfnissen und Motivationen und können dabei ihren eigenen Bezug zur Führungsaufgabe verlieren.

Potential: Begleiter*innen, die mit ihrer Identität vertraut sind, kennen ihre Grenzen und gehen konstruktiv mit Kritik um. Sie richten ihr Verhalten angemessen auf die Führungsaufgabe aus und teilen verfügbare Ressourcen gut ein. Sie können dann die für Begleiter*Innen typische Gefahr vermeiden, sich zu verzerren.



Grundmuster der Verteilung distaler Führungsaufgaben



Verhältnis der proximalen zu den distalen Führungsaufgaben

- I. **INTEGRATION** Erfolg verlangt nach der Fähigkeit mit sich selbst, anderen Person und dem Kontext der Führungsaufgabe in Beziehung zu sein. Hieraus entsteht Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit und Leistungsfähigkeit für den Führungserfolg.
- II. **INTENTION** Mit Klarheit über Intention entsteht Ausrichtung und Motivation, für eine Orientierung und Sinnstiftung. Leistungswille und Einsatzbereitschaft sichern die notwendige Handlungsfähigkeit für den Führungserfolg.
- III. **IDENTITÄT** Erfolgreich Führende haben sich mit der eigenen Person und dem Kontext ihrer Führungsaufgaben vertraut gemacht. Aus ihrem Selbstbild entsteht Legitimation, Selbstverständnis und Überzeugungskraft für den Führungserfolg.

¹Rost, P., Alznauer, M. (2007). The Fundamental Nature of Leadership [PDF](#), ²Van Vugt, M., Hogan, R., Kaiser, R. (April, 2008). Leadership, Followership, and Evolution. American Psychologist, [PDF](#), ³Antonakis, J., Cianciolo, A.T., Sternberg, R.J., 2004 The Nature of Leadership [PDF](#)

