

Markus Baumanns, Christina Bidmon, Philine Erfurt Sandhu, Tobias Leipprand, Oliver M. Triebel

## Die Haltung entscheidet. Neue Führungspraxis für eine digitale Welt<sup>1</sup>

**W**ie wirken sich Digitalisierung, steigende Vernetzung und zunehmende Volatilität auf Organisationen und Führungskräfte aus? Welche Werkzeuge stehen den Akteuren in ihrem Führungsalltag zur Verfügung? Und welche Haltung macht erfolgreiche Führung im digitalen Zeitalter aus?

Diese Fragen stehen im Mittelpunkt der Studie „Die Haltung entscheidet. Neue Führungspraxis für eine digitale Welt“, die LEAD gemeinsam mit der Unternehmensberatung company companions, der School of Public Policy an der Central European University in Budapest und dem Center for Leadership and Values an der Universität St. Gallen durchgeführt hat. 31 Spitzenführer aus der Wirtschaft, darunter Vorstandsmitglieder, Geschäftsführer, Unternehmensgründer sowie Entscheider der oberen Managementebene, standen für Interviews zur Verfügung. Die Befragten kommen aus DAX-Konzernen oder mittelständischen Unternehmen, aus Familienunternehmen, Firmen mit öffentlicher Beteiligung oder aus Start-ups.

Unsere Befragung zeigt: Die widerstreitenden Anforderungen, denen Führungskräfte unaufhörlich ausgesetzt sind, überfordern den Einzelnen. Das in diesen Zeiten des Umbruchs herrschende Maß an Komplexität und Unsicherheit ist mit althergebrachten Rezepten guter Führung nicht mehr zu bewältigen. Welche Wege können eingeschlagen werden, um in multidimensionalen Spannungsräumen erfolgreich zu navigieren?

Die durch Digitalisierung, Beschleunigung und globale Vernetzung ausgelösten eruptiven Veränderungen schaffen einen neuen Führungskontext. Zwar bilden die alten Führungstugenden – zum Beispiel glaubwürdiges Vorbild sein, Gestaltungsfreiräume öffnen und überzeugend kommunizieren – nach wie vor die Grundlage guten Führens. Aber sie werden den Spannungsräumen, in denen Führung heute stattfindet, nicht mehr gerecht.

Eine neue, übergreifende Führungskompetenz ist gefragt: das sichere und gekonnte Navigieren unter Unsicherheit und bei Zielkonflikten, also das stetige Ausräumen zwischen den Polen in Spannungsräumen. Wie navigiert die Führungskraft nun in diesem Meer der Unsicherheiten? Aus unseren Interviews lassen sich Handlungsfelder der Führungsarbeit identifizieren, in denen besonderer Orientierungsbedarf herrscht.

Acht Fragen, die in den Interviews immer wieder auftauchten, helfen, diese Orientierungssuche der Führungskräfte zu strukturieren. So wird die diffuse und vielschichtige Führungsarbeit in den Spannungsräumen greifbar und konkret. Wir illustrieren jede Frage mit typischen Herausforderungen aus dem Führungsalltag und bieten konkrete Lösungsansätze an. Dabei greifen wir auf die geführten Interviews, auf jüngste wissenschaftliche Erkenntnisse und auf eigene Praxiserfahrung zurück. Das erfolgreiche Ausräumen von Spannungen hängt nicht zuletzt von der inneren Haltung ab, mit der Führungskräfte den aufgeworfenen Fragen begegnen und die vorhandenen Instrumente einsetzen. Zur Veranschaulichung der Haltung hinter den jeweiligen Lösungsansätzen dient eine Metapher, die sinnbildlich für die jeweils neue Führungspraxis steht.

<sup>1</sup> Dieser Text entstammt in weiten Teilen der Studie „Die Haltung entscheidet. Neue Führungspraxis für die digitale Welt“. Vgl. LEAD (2015).

<sup>2</sup> Zur Unterscheidung der Begriffe siehe Miller/Ireland (2005).

## 1. WIE SCHAFFE ICH GRUNDLAGEN FÜR GUTE ENTSCHEIDUNGEN IN EINER UNÜBERSICHTLICHEN WELT?

In unseren Interviews haben wir immer wieder gehört, dass Planungsprozesse an Wert verloren haben. Der Nutzen von Analysen wird immer geringer, denn die Daten und Fakten, auf denen sie beruhen, unterliegen ständiger Veränderung. Damit ist die Krise zum Normalfall geworden. Im Umgang mit der Krise stehen Führungskräften zwei Wege offen: Sie können stärker auf Erfahrung und Intuition als Quelle der Entscheidungsfindung setzen, und sie können neue Formen der Datenanalyse nutzen, die im Umgang mit der unübersichtlichen, ständig veränderten Datenlage neue Handlungsoptionen eröffnen.

### „Situation-Rooms“ zur Entwicklung von Handlungsstrategien nutzen

Sobald eine Krise eintritt, ruft die Unternehmensführung binnen Stunden oder weniger Tage Experten in einen „Situation-Room“ zusammen. Unter methodischer Anleitung spielt diese Expertengruppe verschiedene wahrscheinliche Zukunftsszenarien durch und entwickelt in kürzester Zeit wertvolle Empfehlungen. Die Voraussetzung: Das Unternehmen hat im Vorfeld ein Netzwerk interner und externer Experten zu relevanten Themen aufgebaut, das im Krisenfall sofort aktiviert werden kann.

### Über digitale Plattformen auf verborgenes Wissen zugreifen

Wissen ist ein selten gehobener Schatz in Unternehmen. Dabei ist gerade das gesammelte Erfahrungswissen der Mitarbeitenden heute zentral, wenn es darum geht, schnelle und pragmatische Antworten auf neue Anforderungen zu finden. Digitale Plattformen erlauben es, diese Ressource zunehmend nutzbar zu machen. Sei es über unternehmensinterne soziale Netze wie „Jive“ oder über innovative algorithmenbasierte Online-Diskussionsplattformen. „Synthetron“ etwa ermöglicht fokussierte Diskussionen in Echtzeit mit vielen Hundert Beteiligten. So wird die „Weisheit der vielen“ für gute Entscheidungen aktiviert.

### Intuition als zusätzliche „Datenquelle“ schulen

Immer öfter aber sind selbst Datenanalysen mittels neuer Formate nicht schnell und aussagekräftig genug. Führungskräfte brauchen also die Kraft der Intuition, die im Ernstfall schnelle und gute Entscheidungen ermöglicht. Neue Konzepte aus der Forschung zeigen, dass Intuition trainierbar ist (vgl. *Niederhäusern 2015*): durch regelmäßige Reflexionsarbeit in Kombination mit Achtsamkeitsübungen. So können Führungskräfte sowohl auf die gesammelte Erfahrung zugreifen („automatisierte Expertise“) als auch absolut offen sein für neue Informationen und diese bewusst wie unbewusst verarbeiten („holistisches Bauchgefühl“).<sup>2</sup>

Eine Seismologin weiß, wo die Erde beben könnte. Mit ihren Messinstrumenten erkennt sie Spannungen in der Erdkruste und damit mögliche Probleme frühzeitig. Sie registriert und interpretiert feinste Erschütterungen. Sie nimmt sich genügend Zeit für die Datenanalyse, ohne der Illusion zu erliegen, jemals die volle Kontrolle über alle möglichen Geschehnisse und Zukunftsszenarien zu erlangen.

Wie eine Seismologin muss die Führungskraft tektonische Verschiebungen anhand feinsten Anzeichen wahrnehmen. Dazu muss sie neuen Daten und Ereignissen mit Offenheit und naturwissenschaftlicher Neutralität begegnen. Und: Sie muss sehr genau hinhören, auch wenn um sie herum das Tagesgeschäft tobt.

## 2. WIE GEBE ICH ORIENTIERUNG IN ZEITEN GROSSER UNSICHERHEIT UND UNPLANBARKEIT?

Die neuen Anforderungen unserer digitalen Gegenwart setzen nicht nur Führungskräfte unter Druck. Auch Mitarbeitende spüren die Spannungsräume. Hinzu kommt, dass sie in ihrer Position oft noch weniger Überblick haben als Führungskräfte. Verständlicherweise fordern sie von oben klar formulierte Erwartungen und Rahmenbedingungen. Mitarbeitenden lediglich eine höhere Toleranz für Ungewissheiten abzuverlangen ist eine hilflose und unpassende Antwort auf die Sehnsucht nach Orientierung. Orientierung zu geben bleibt Kernaufgabe von Führung, gestaltet sich aber angesichts des veränderten Kontexts häufig völlig neu.

### Über ein „Strategy-Board“ die Voraussetzung für Richtungsentscheidungen schaffen

Schnelle externe Veränderungen sind heute die Norm. Bei Richtungsentscheidungen werden gerade die „unknown unknowns“ meist übersehen – also die blinden Flecken, von deren Existenz man gar nichts ahnt (vgl. Taleb 2007). Divers besetzte „Strategy-Boards“ ohne hartes Mandat sind ein exzellentes Mittel, bessere Voraussetzungen für wichtige künftige Richtungsentscheidungen zu schaffen. Die aus einem erweiterten Führungskreis besetzte Gruppe diskutiert ergebnisoffen und entwickelt Szenarien und Handlungsoptionen für die Entscheidungsgremien.

### Mittels interaktiver Beteiligungsformen die Einigkeit über die Richtung erhöhen

Divergierende Perspektiven und Interessen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden (sowie unter den Mitarbeitenden) tragen häufig dazu bei, dass Mitarbeitende strategische Entscheidungen der Führungsebene nicht nachvollziehen können oder wollen. Zudem können sie neue Trends, die das Unternehmensumfeld beeinflussen, oft nicht vollständig überblicken und unterschätzen die Notwendigkeit von Veränderung. Sie setzen Sicherheit mit Beständigkeit gleich. Teilpartizipative Formate, die Informationen bereitstellen, können strukturierte Diskussionen ermöglichen und große Wirkung entfalten. Geeignete Formate sind etwa Fishbowl-Diskussionen, kurze „Fast Networking“-Workshops oder Gallery-Walks.<sup>3</sup>

### Mut haben zur klaren Ansage in der Krise

Autokratisches Führungshandeln akzeptieren Mitarbeitende heute immer weniger. Dieser Trend zeigt sich in der Forschung (Kellerman 2012) und wird auch von unseren Interviewpartnern bestätigt. Führungskräfte zögern daher oft, „durchzuregieren“. Aber gerade in Krisensituationen können partizipative Prozesse und eine Laissez-faire-Haltung die Angestellten massiv überfordern. Wer genügend Beteiligungsformate im Unternehmen etabliert hat, der ist legitimiert, in echten Krisensituationen mit klaren Ansagen zu führen, und leistet damit genau den Dienst, den die Organisation braucht.

Die Intendantin eines Theaters wählt als künstlerische Leiterin die Stücke aus, die zur Aufführung gelangen. Sie gestaltet das Programm, entwickelt den roten Faden und prägt die gesellschaftliche Wirkungskraft ihres Hauses. Dabei macht sie sich die Expertise der Künstler im Haus zunutze und bindet sie ein. Sie ist nicht nur Dienstvorgesetzte aller Angestellten, sondern oft selbst künstlerisch aktiv.

<sup>3</sup> Bei der Fishbowl-Methode (auch Innen-Außenkreis-Methode) diskutiert eine kleine Gruppe von Teilnehmenden im Innenkreis (im „Goldfischglas“) ein Thema, während die übrigen Teilnehmenden in einem Außenkreis die Diskussion beobachten. Nach einiger Zeit können die Teilnehmenden aus dem Außenkreis in den Innenkreis treten, um so eine lebhaftere und partizipative Diskussion zu ermöglichen. In einem Gallery-Walk werden Inhalte in Form von Postern oder anderweitig gestalteten Pinnwänden an verschiedenen Stationen dargestellt. Die Teilnehmenden diskutieren die Inhalte unter Anleitung eines Moderators, der durch die einzelnen Stationen führt, oder verschiedener Moderatoren an den jeweiligen Stationen.

Wie die Intendantin einer Kultureinrichtung muss die Führungskraft Orientierung geben. Mal gibt sie die Richtung vor, mal arbeitet sie diese gemeinsam mit den Kollegen heraus. Dabei lässt sie Freiräume für die Entfaltung anderer. Und: Sie lässt sich extern beraten und entwickelt ihre Ideen im Austausch mit den internen Kollegen. Denn sonst spielt das Haus nicht mit.

### 3. WIE SCHAFFE ICH EINE KULTUR DER ZUGEWANDTHEIT, OHNE DIE ERGEBNISORIENTIERUNG ZU VERNACHLÄSSIGEN?

Diesen scheinbaren Widerspruch müssen Führungskräfte auflösen. Die Managementtheorien und -praktiken der 1990er- und der 2000er-Jahre mit ihrem „schneller, höher, weiter“ führten dazu, dass in vielen Unternehmen die menschliche Seite verloren ging (vgl. Hamel 2008, Witzer 2005). Die Digitalisierung verstärkt diesen Trend vielerorts. Ständige Optimierung und Druck hin zu erfolgreicher Zielerreichung dürfen aber kein Hindernis für Teamgeist und Kooperation sein. Heute ist Fähigkeit zur Kooperation die Voraussetzung sowohl für schnelle Reaktionsfähigkeit als auch für die so wichtige Identifikation mit der Organisation und damit oft wichtiger als der letzte halbe Prozentpunkt Effizienzsteigerung, der dem System noch abgepresst wird. Familienunternehmen leben es vielfach vor: Wer in seinen Mitarbeitenden mehr sieht als „Abarbeiter“, hat oft langfristig mehr Erfolg.

### Empathie als Führungskompetenz aufbauen

„Die längste Karriereleiter ist das Hamsterrad“: Wenn Führungskräfte und Mitarbeitende im Hamsterrad hecheln, fehlt ihnen die Muße für Empathie. Darunter leidet zunächst die menschliche Interaktion. Die Fähigkeit, sich in

Mitarbeitende, Kunden, Stakeholder und Chefs hineinzuversetzen, ist eine Schlüsselkompetenz, um Zugang zu neuen Sichtweisen zu erlangen und so gute Entscheidungen zu treffen. Die gute Nachricht: Wie auch Intuition ist Empathie trainierbar.<sup>4</sup> Dafür gibt es zahlreiche Optionen: von Workshops über aktives Zuhören bis hin zu längerfristig laufenden Achtsamkeitsprogrammen. Empathie muss in Trainingsprogrammen vermittelt, vom System eingefordert und belohnt sowie von der Führungskraft vorgelebt werden.

### Räume schaffen, in denen Menschen gern arbeiten

Nicht nur die Generation Y hat neue Ansprüche an die Attraktivität des Arbeitsplatzes. Das internationale Start-up „Soundcloud“ macht in seiner Berliner Zentrale vor, wie mit günstigen baulichen Maßnahmen Räume geschaffen werden können, die Teamwork, Kreativität und Leistung beflügeln. Mitarbeitende gehen gern zur Arbeit, weil sie motiviert sind, sich in einem ansprechenden räumlichen Rahmen aufeinander einzulassen, und weil auch introvertierte Kollegen genug Rückzugsmöglichkeiten haben. Es ist an der Zeit, dass der Büroraum für den Menschen entwickelt wird und nicht der Mitarbeitende fürs Büro. Wenn der Ort genügend Inspiration für die Qualität der täglichen Interaktion bietet, können sich die „Communities of Practice“ (vgl. Seely Brown/Duguid 1991) bilden, die das Unternehmen voranbringen.

### Vorbildfunktion für Zugewandtheit und Leistungsorientierung übernehmen

Leistung und Zugewandtheit werden gemeinhin als Gegensatz verstanden: Hier das knallharte Ergebnis, dort „Ringelpiez mit Anfassen“. Ein großer Irrtum. Die sogenannten weichen Faktoren mutieren zu harten Fakten, das ist die Konsequenz aus unserer Befragung. Führungskräfte müssen den Zusammenhang von Leistung und Zuwendung überzeugend vorleben. Symbolische Handlungen helfen, die Kultur zu verändern: Wertschätzung zeigen und besondere Leistungen durch Auszeichnungen sichtbar machen; Dienstwagen und andere Privilegien, die Hierarchien zementieren, abschaffen; auch der tägliche Rundgang durch die Produktion mit offenem Ohr gehört dazu. Und: Spaß und Entfaltung müssen wieder Einzug ins Vokabular von Unternehmen finden.

Der Discjockey bringt mit Musik die Menschen auf die Tanzfläche. Mit seiner Musikauswahl setzt er einen Rahmen, in dem sich andere auslassen und vergnügen können. Dabei geht er in Führung: Durch geschickte Auswahl und Abfolge von Musikstücken kann er Menschen motivieren, anregen und eine gemeinsame Energie erzeugen. Und zugleich hat er ein offenes Ohr für Anregungen und sensible Antennen für das richtige Stück im richtigen Moment. Im Mittelpunkt stehen Spaß und Gemeinschaft.

Wie ein DJ muss die Führungskraft den Spaß ins Unternehmen zurückholen und die Menschen auf die „Tanzfläche“ bringen. Gut überlegte Botschaften, Events, Feiern etc. geben Rahmen und Richtung vor und motivieren die Kollegen. Am wichtigsten ist, dass die Führungskraft Freude daran hat, sich mit Menschen auseinanderzusetzen, und diese Freude vorlebt. Wer diese Grundhaltung nicht in sich trägt, wird schwerlich eine gute Führungskraft.

## 4. WIE SCHREIBE ICH VERÄNDERUNGSBEREITSCHAFT IN DIE DNA MEINER ORGANISATION?

Zwischen den Polen „Dynamik wecken“ und „Sicherheit geben“ sowie „top-down steuern“ und „bottom-up einbinden“ liegt die Kernfrage nach Veränderungsbereitschaft: Mit steigender Komplexität nimmt die Halbwertszeit von Lösungen ab. Und die Geschwindigkeit, mit der angesichts disruptiver Umbrüche immer wieder neue Entscheidungen, Anpassungen und Veränderungen erforderlich sind, steigt exponentiell. Im Kern steht die Aufgabe, eine gemeinsame Bereitschaft für Veränderung zu schaffen. Viel wichtiger als Strukturen und Prozesse sind hier Fragen der Kultur und der Kommunikation.

### Geschichte der Veränderung in die Organisation kaskadieren

Für eine funktionierende „Change-Story“ sind nicht nur die Fragen

- 1 „Wo wollen wir hin?“
- 2 „Wo kommen wir her?“ und
- 3 „Warum wird es (diesmal) funktionieren?“

<sup>4</sup> Dies bestätigt etwa die Neurowissenschaftlerin Tania Singer mit ihrer Arbeit am Max-Planck-Institut für Kognitions- und Neurowissenschaften, vgl. Singer/Bolz (2013).

schlüssig und mit journalistischen Mitteln zu beantworten. Zentral sind zudem

4 „Was heißt dies alles für mich persönlich?“ und

5 „Was erwarte ich deshalb von Ihnen/euch?“

Damit macht die Führungskraft deutlich, wie sie selbst die gewünschte Veränderung vorlebt. Und es entsteht Freiraum, die Erwartungen an das Verhalten der Mitarbeitenden konkret zu vermitteln. Je nach Veränderungsthema können diese Change-Stories in die Organisation hinein kaskadiert werden. Beginnend mit dem CEO, passt die nächste Ebene jeweils Punkt 4 und 5 an – personalisiert diese also und kommuniziert so mit den Mitarbeitenden in ihrem Verantwortungsbereich.

### **Gemeinsame Lernprozesse moderieren**

Angesichts immer kürzerer Planungshorizonte und wachsender Unsicherheit ist gemeinsames Lernen essenziell für Unternehmen. Mitarbeitende müssen das Lernen lernen, am besten mit den Führungskräften zusammen. Die Führungskraft wird zum „Aktivisten“ von Veränderung. Sie (ko)moderiert Veränderungsworkshops selbst. So bricht sie alte Denkmuster auf und erarbeitet gemeinsam mit den Mitarbeitenden, warum eine Veränderung notwendig ist und welche Fähigkeiten und Einstellungen die Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung sind. Sie setzt sich damit an die Spitze nötiger Veränderungsprozesse, ohne sich dabei ausschließlich auf Top-down-Ansagen zu verlassen.

### **Sichtbare Veränderungsanstöße geben**

Um eine Organisation in die Lage zu versetzen, Veränderungen aus eigenem Antrieb voranzutreiben, sind sichtbare Anstöße mit Signalwirkung durch die Führungskraft erforderlich. Führung explizit zum Thema zu machen, den Anspruch an die Veränderung des Führungsverhaltens gemeinsam mit Führungskräften zu erarbeiten, es über Führungsleitlinien präzise zu beschreiben und in verbindliche Zielvereinbarungen zu übertragen stellt ein solches Signal dar (vgl. Baumanns/Schumacher 2015). Konsequente umgesetzte und sichtbare Personalentscheidungen gegenüber Verweigerern erzeugen höchste Glaubwürdigkeit für die Ernsthaftigkeit der Veränderung, gerade bei denjenigen, die sich bisher indifferent verhalten haben oder Veränderungen nicht mitgehen wollen bzw. können.

Ein Blogger kommentiert als Verfasser von Blog-Beiträgen Geschehnisse in einem bestimmten Feld – zuge-spitzt, aufrüttelnd und meist aus einer persönlichen Sichtweise heraus. Er will die Welt verstehen, erklären und übersetzen. Sein Blog hat oft das Ziel, den gesellschaftlichen und politischen Prozess selbst zu beeinflussen. Blogger vernetzen daher ihre Blogs über Links und sind Teil einer Community innerhalb der Blogosphäre. Und: Sie leben vom direkten Feedback aus den Kommentaren ihrer Leser. Der Blogger arbeitet also sowohl journalistisch als auch aktivistisch.

Wie ein Blogger muss die Führungskraft im digitalen Zeitalter Mitarbeitenden, Kunden, Anteilseignern und anderen Anspruchsgruppen die Welt erklären und erfahrbar machen. Mit prägnanten Geschichten und starken Signalen bringt sie Wesentliches auf den Punkt und reduziert Komplexität. Die Führungskraft sieht sich als Aktivistin der Veränderung und schafft Veränderungsbereitschaft. Sie sucht stetig das Feedback ihrer „Leserschaft“.

## **5. WIE BEFÄHIGE ICH MEINE MITARBEITENDEN ZUR ÜBERNAHME VON MEHR VERANTWORTUNG?**

Angesichts steigender Komplexität ist der Reflex vieler Führungskräfte, immer mehr Details auf immer tieferen Ebenen zu kontrollieren. Dem wahrgenommenen Kontrollverlust in der Welt außerhalb ihrer Organisation begegnen sie mit paternalistischem „command and control“ nach innen. Das ist zum Scheitern verurteilt. Erfolgreichen Führungskräften hingegen gelingt es, Detailfragen kompetenten Teams und Kollegen zu überlassen. Sie setzen lediglich Rahmenbedingungen und treffen Kernentscheidungen. Durch diese Art der Führung lösen sie den Spannungsraum „top-down steuern oder bottom-up einbinden?“ erfolgreich auf – sie tun beides. Steuerung wird indirekter und immer mehr als Hilfe zur Selbsthilfe interpretiert.

### Über zeitgemäße Lernformate Kompetenzen entwickeln

In vielen Unternehmen findet heute Weiterbildung immer noch in einem parallelen Universum statt: Trainings sind Einmalveranstaltungen, die wenig mit dem Arbeitsalltag der Teilnehmer zu tun haben. Die Wirkung verpufft schnell. Sogenannte „Forum und Fieldwork“-Formate, bei denen Mitarbeitende über längere Zeit an einem konkreten Projekt arbeiten (Fieldwork), sich aber regelmäßig in einem Trainingskontext darüber austauschen (Forum), gemeinsam über Erfolg und Misserfolg reflektieren und neue Methoden erlernen, steigern dagegen den Lernerfolg enorm. Denn Erwachsene lernen am besten in Zyklen von Handlung und Reflexion (vgl. Knowles et al. 2005, Whitmore 2009, Kolb 1984, Kegan 1982, Mezirow 1991).

### Gegenseitiges Vertrauen aufbauen

Echte Delegation und Empowerment erfordern von der Führungskraft, dass sie ihren Mitarbeitenden vertraut. Nur dann kann sie Verantwortung übertragen und Mitverantwortung einfordern. Dafür muss aber auch sie selbst vertrauenswürdig sein. Vertrauen gründet auf vier Dimensionen: Kompetenz, Zuverlässigkeit, Offenheit und möglichst geringer Selbstorientierung (vgl. Maister 2001). Für viele Führungskräfte bleibt Vertrauen ein abstrakter Begriff, über den sie wenig nachdenken. Führungskräfte sollten die Ressource Vertrauen als Unternehmenswert thematisieren, eigene Vertrauenswürdigkeit aufbauen und das Thema in Workshops, Trainings und Coachings im Unternehmen verankern.

### Anreize zur Übernahme von Verantwortung setzen

Häufig sehen wir, dass Erwartungen zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden nicht oder nicht klar genug definiert sind, dass sie in Zielvereinbarungen nicht konkret gemacht und in Kompetenzmodellen nicht anschaulich übersetzt werden in relevante, dem Arbeitskontext entsprechende Handlungsanforderungen und Verhaltensweisen. Das führt zu Enttäuschungen, Missverständnissen, Frustrationen und zur inneren Emigration. Nur wenn Erwartungen definiert und reflektiert sind, kann tatsächlich erwünschtes Verhalten belohnt und unerwünschtes Verhalten geahndet werden (vgl. Baumanns/Schumacher 2015). Unternehmen können systematisch Anreize setzen mit Modellen, die Kompetenzen klar definieren und Ziele präzise vereinbaren.

Die Trainerin leitet eine Mannschaft taktisch, technisch und konditionell an. Sie bestimmt den Trainingsablauf, die Mannschaftsaufstellung und die Strategie beim Spiel und im Wettkampf. Sie setzt Ziele und motiviert die Spieler. Während des Spiels steht die Trainerin am Rand, und die Spieler agieren ohne Ein- und Durchgriff der Trainerin entlang der besprochenen Taktik. Für Misserfolge muss die Trainerin geradestehen. Erfolge lässt sie ihrem Team.

Wie eine Mannschaftstrainerin muss die Führungskraft motivieren, befähigen und vertrauen. Ihr Ziel muss es sein, jedes Teammitglied zu Höchstleistungen zu motivieren. Dann spielt ein wirklich gutes Team die Partie am Ende auch ohne Trainerin erfolgreich.

## 6. WIE FINDE UND BINDE ICH MENSCHEN, DIE DIE WEITERENTWICKLUNG DES UNTERNEHMENS KONSTANT ANTREIBEN?

Mitarbeitende, die zum Unternehmen passen, die sich mit dem Unternehmen identifizieren und die Unternehmenskultur leben, sind heute einer der wichtigsten Wettbewerbsfaktoren in allen Arten von Organisationen. In einer Zeit des rasanten Wandels gilt es, die besten Mitarbeitenden zu binden, um so Stabilität und Kontinuität angesichts ständiger externer Veränderungen zu schaffen. Noch wichtiger aber wird es, die Fähigkeit zum Umgang mit Unsicherheit und Spannungsräumen selbst ins Unternehmen zu holen und dort weiter zu fördern.

### Suchkriterien für Rekrutierung erweitern

Zentrale Kompetenzen, die heute gefordert sind: gekonnt unter Unsicherheit navigieren, Empathie zeigen, ein reflektiertes Wertegerüst vorweisen, Zielkonflikte schnell austarieren, mit Unsicherheit umgehen können, Spannung

aushalten und konstruktiv nutzen. All diese Fähigkeiten sind oft schwieriger zu erkennen als die im Duktus der 1990er-Jahre geforderten „heldenhaften Tugenden“ (Witzer 2005) einer Führungskraft und zeigen sich nicht unbedingt in herkömmlichen Rekrutierungsprozessen. Kompetenzmodelle und Auswahlprozesse müssen in vielen Organisationen den veränderten Realitäten angepasst und neu ausgerichtet werden, um die eigene Überlebensfähigkeit zu sichern.

### **Mitarbeitende mit verschiedensten Hintergründen einstellen**

Bei der Rekrutierung von Mitarbeitenden empfiehlt es sich, auf Vielfalt zu achten und dadurch wichtige Perspektiven in das Unternehmen zu holen: etwa Mitarbeitende, die Arbeitserfahrung in anderen Sektoren (in der öffentlichen Verwaltung, Wissenschaft oder Zivilgesellschaft) gesammelt haben, oder Personen aus unterrepräsentierten Gruppen (z. B. Menschen mit Migrationshintergrund, Lesben und Schwule usw.). Auch die zeitlich begrenzte Entsendung von Mitarbeitenden in andere Sektoren ist eine unterstützende Maßnahme.<sup>5</sup> Diversität ist nicht nur ein Gebot von Fairness. Nach Ashbys Gesetz (Ashby 1956) muss eine Organisation die externe Komplexität, auf die sie Antworten finden will, auch intern abbilden. „Mehr vom Gleichen“ war gestern.

### **Familien- und altersgerechte Arbeitszeitmodelle ermöglichen**

Für Mitarbeitende und Führungskräfte – nicht nur der Generation Y – gewinnen Teilzeitarbeit, Sabbaticals, Home-Office und ähnliche Ansätze, die die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben gewährleisten, immer mehr an Bedeutung. Wer heute gute Mitarbeitende gewinnen und halten möchte, muss hier liefern.

Der Sportdirektor eines Fußballvereins stellt den Kader zusammen. Er instruiert Scouts, nach den besten Spielern Ausschau zu halten, kauft Spieler ein, sorgt für die Unterbringung der Sportler bei Trainingslagern und Auswärtsspielen und gestaltet die Spiel- und Terminpläne für Wettkämpfe und Trainings. Er steht in enger Abstimmung mit der Managerin des Vereins, die die notwendige finanzielle Bewegungsfreiheit für die erforderlichen Transfers sicherstellt.

Wie ein Sportdirektor muss die Führungskraft heute die Personalsuche und -bindung zur Chefsache machen. Dabei hat sie ein waches Auge dafür, dass Investitionen in diesem Bereich die wichtigste Investition für die Zukunft des Unternehmens sind.

## **7. WIE STELLE ICH MEINE ORGANISATION LANGFRISTIG AUF, WENN KRISE UND VERÄNDERUNG ZUM NORMALFALL WERDEN?**

Führungskräfte von Familienunternehmen haben häufig die Bedeutung langfristiger Steuerung intuitiv erkannt und sich von der Kurzfristorientierung anderer privatwirtschaftlicher Spieler abgegrenzt. Start-ups wiederum gehen oft am spielerischsten damit um, Krise und Veränderung als Norm zu akzeptieren. Statt wie bisher auf Planung und Vorhersagen zu setzen, muss es Ziel für alle Führungskräfte sein, neue Prinzipien der langfristigen Steuerung auszuprobieren – und dabei den kurzfristigen Erfolg nicht aus den Augen zu verlieren. Was hilft: nicht alles selbst lösen wollen, sondern das System in die Lage zu versetzen, sich aus eigener Kraft gesund zu entwickeln. Das Motto: Befähigung zu Selbststeuerung und Selbsterneuerung.

### **Schnelles „Prototyping“ ermöglichen**

Angesichts immer kürzerer Planungshorizonte und wachsender Unsicherheit muss das Ausprobieren zur Norm werden und Scheitern erlaubt sein. Wer aus Experimenten lernt, steigert die Innovationsgeschwindigkeit. Anstatt über einen längeren Zeitraum hinweg die analytisch optimale, aber nur vermeintlich beste Lösung zu entwickeln, braucht es daher Raum und Strukturen für schnelles Lernen aus Versuch und Irrtum. Dies kann nur gelingen, wenn Mitarbeitende in einer echten Lern- und Fehlerkultur Mut zum Risiko haben dürfen. Dazu gehören nicht nur die üblichen Pilotprojekte, Ausgründungen und Einheiten mit der Lizenz zum geschützten Experiment – denn diesen mangelt es oft an Rückkopplung zum Kerngeschäft. Nachhaltiger sind Lösungen, die erfolgreiche Innovati-

<sup>5</sup> Beispiele: Common Purpose, Seitenwechsel oder auch die intersektoral zusammengesetzten Trainingsformate von LEAD.

onszellen und kreative Köpfe dann wieder in das Unternehmen einpflanzen und mit besonderen Freiheiten ausstatten.

### Unkonventionelle Partnerschaften eingehen

Unternehmen, die langfristig erfolgreich sein wollen, sehen sich als Teil eines gesunden Ökosystems vieler Spieler. Komplementäre Fähigkeiten und Perspektiven können durch Partnerschaften von außen in das Unternehmen geholt werden. Dazu gehören etwa Entwicklungspartnerschaften mit Forschungseinrichtungen und Universitäten, mit Spezialisten und Kreativen, mit Wettbewerbern (zur Lösung gemeinsamer Herausforderungen) oder mit öffentlichen Institutionen. Ein weiterer Ansatz sind Beteiligungen an externen Start-ups mit innovativen Geschäftsmodellen, die für das eigene Kerngeschäft relevant sind. Solche Partner sind mehr Lernerfahrung für das Unternehmen als Profitbringer. Ein Beispiel dafür stellt der Umbau des Springer-Konzerns dar (vgl. *Burgelman et al. 2014*).

### Silos mittels heterogener, cross funktionaler Teams aufbrechen

Horizontale Silos entstehen in Unternehmen, wenn sich die Führungsebene zunehmend von der Basis entfernt. Bei vertikalen Silos arbeiten einzelne Funktionen, Abteilungen oder Teams nicht zusammen. Um Silos aufzubrechen, empfiehlt es sich, Projekt- oder Führungsteams bewusst über Hierarchien hinweg oder cross funktional aufzustellen – mit „Diversity“ als einem der zentralen Auswahlkriterien für Teammitglieder. So lassen sich unterschiedliche Perspektiven einnehmen und bessere, weil nachhaltigere Problemlösung und Aufgabenerfüllung sicherstellen (vgl. *McKinsey 2015*).

Die Landschaftsgärtnerin ist mit der Gestaltung und Pflege von Grün- und Freianlagen sowie mit Landschaftspflege betraut. Insbesondere bei der Erstellung von Bepflanzungsplänen größerer Flächen obliegt ihr ein hohes Maß an Verantwortung, weil Auswahl und Anordnung der Pflanzen großen Einfluss auf das gesamtökologische Zusammenwirken haben. Ihr reicht es nicht aus, einfache Kausalzusammenhänge zu erfassen, sie muss das gesamte ökologische System verstehen. Und sie muss über das Wissen und das Gespür verfügen, wann welche Pflanzen im Jahreszeitenwechsel an welcher Stelle ihre Wirkung entfalten, um für ein jederzeit harmonisches Bild des Gartens zu sorgen.

Wie eine Landschaftsgärtnerin muss die Führungskraft heute ihr Unternehmen als Teil eines größeren Ökosystems verstehen, für dessen Systemgesundheit sie mitverantwortlich ist. Subtile, punktgenaue Eingriffe stärken die Organisation als Gesamtsystem und lassen zugleich Raum für eigenständige Entwicklung.

## 8. WORAN HALTE ICH MICH FEST, WENN SICH ALLE AN MIR FESTHALTEN?

Führungskräfte stehen in Zeiten von Dauerkrisen zunehmend im Brennpunkt. Verschiedenste Kräfte zerran an ihnen. Um diesen Kräften standzuhalten, braucht es eine Stabilität, die nur von innen kommen kann. Viele der befragten Führungskräfte beklagen den Mangel an Zeit und Rückzugsräumen. Andere haben bereits bewusst für Reflexionsräume in einem beschleunigten Alltag gesorgt. Innehalten, nachdenken, für sich selbst Prioritäten setzen und die eigenen Werte und Antriebe reflektieren – das sind angesichts der gestiegenen Anforderungen an Führungskräfte heute essenzielle Praktiken. Führungskräfte müssen lernen, in ihrem stressigen Alltag Inseln der Reflexion zu etablieren (vgl. *Leipprand/Schwalbach 2014*). Auch wenn die vorherrschende Kultur in Unternehmen leider immer noch Zeit für Besinnung mit sinnlos vertaner Zeit gleichsetzt.

### Coaching- und Mentoringprogramme nutzen

Im Dialog wertschätzend unterstützte Reflexion kann zu besser durchdachten Entscheidungen und einer zeitgemäßen inneren Haltung führen. Um sich aus den eigenen Denkmustern lösen zu können, sollten Führungskräfte sich in Peercoaching-Beziehungen mit Kollegen aus anderen Sektoren begeben. Führungskräfte lassen sich immer noch zu wenig auf Prozesse ein, die persönliche Neuverortung ermöglichen (vgl. *Erfurt Sandhu 2012*).



### Physische Räume für Ausgleich schaffen

Führungskräfte können sich und ihren Mitarbeitenden physische Rückzugsräume im Unternehmen schaffen. Dazu gehören ein Schlaf- oder Yogaraum, eine Lounge, ein Klettergarten oder mindestens ein Kicker. Wichtig ist es, dass Führungskräfte als Vorbild vorangehen und sichtbar machen, dass es gute Praxis ist, sich bei Bedarf für kurze Zeit aus dem stressigen Alltag zu lösen.

### Den Blick nach innen richten

Es gibt unzählige Wege zur Introspektion: Sport, Yoga, Achtsamkeitstraining, Meditation, die jährliche Woche im Schweigekloster, spirituelle Praxis. Allen gemeinsam ist, dass sie der Führungskraft helfen, die eigenen Quellen der Kraft, aber auch die Ängste und Sorgen zu spüren. Sie erlauben, Entscheidungen und Verhaltensweisen zu reflektieren, sich auf Motivation und Werte zu besinnen und dem rasant veränderlichen Umfeld mit einer anderen Haltung zu begegnen. Und: Die so gewonnenen Erfahrungen und Einsichten relativieren oft die Alltagsorgen der Führungskraft, auch wenn es dabei um Milliarden geht. Die gewonnene Distanz ermöglicht für die Organisation bessere Entscheidungen und Handlungen.

Ein Zen-Schüler befindet sich in der Ausbildung und Vorbereitung, er lernt, reflektiert und prüft sich selbst. Er übt sich in Achtsamkeit, Mitgefühl und Offenheit und pflegt eine disziplinierte spirituelle Praxis. Als Anfänger stehen ihm viele Wege offen. (Dem Experten immer nur einer.) Und: Er folgt der Tradition und ihren Lehrern mit der erforderlichen Demut und hält so sein Ego in Schach.

Wie ein Zen-Schüler kultiviert eine zeitgemäße Führungskraft Offenheit für Neues und Mitgefühl mit sich selbst und anderen. Sie übt sich regelmäßig in Introspektion, um im Sturm der Krise die eigene Mitte nicht zu verlieren.

### FAZIT

Die zahlreichen Beispiele aus dem Führungsalltag, von denen wir in unseren Interviews gehört haben, die Situationen, die unsere Gesprächspartner beschrieben haben, und die Rückschlüsse, die sie gezogen haben, erlauben uns eine grobe Unterteilung von Führungskräften in zwei Gruppen:

Beide Gruppen von Führungskräften erleben Komplexität und Volatilität als gestiegen. Die eine glaubt, den Herausforderungen mit bewährten Aktivitäten begegnen zu können. Diese Führungskräfte postulieren ein Mehr an Althergebrachtem und verlassen sich auf lineare Lösungsansätze auch zur Lösung nicht linearer Probleme.

Die andere Gruppe von Führungskräften, die überwiegend in der Welt der Start-ups und Familienunternehmen beheimatet ist, begegnet den beschriebenen Herausforderungen mit einer bestimmten inneren Haltung. Diese Führungskräfte haben ein Bewusstsein dafür, dass neue Maßnahmen allein nicht ausreichend sind, um erfolgreich durch die beschriebenen Spannungsräume zu navigieren. Sie behandeln die Menschen in ihrer Organisation mit Wertschätzung und behalten das Gesamtsystem im Blick. Und: Sie führen spielerisch, mit Spaß an der Aufgabe und Lust auf Veränderung.

Zeitgemäße Führung geht davon aus, dass die innere Haltung ausschlaggebend ist für Erfolg oder Misserfolg bei der Anwendung neuer Maßnahmen. Wir haben versucht, diese innere Haltung durch verschiedene Metaphern zu verdeutlichen. Die eigentliche neue Fähigkeit, die es zu erlernen gilt, ist: Spannungsräume als solche zu erkennen und nicht der Illusion zu erliegen, dass eine einmalige Positionierung bereits für Klarheit und Kontrolle sorgt. Zeitgemäße Führung ist ein ständig neues Austarieren, Neuadjustieren und Oszillieren im multidimensionalen Spannungsraum, der die Wirklichkeiten der Unternehmen im digitalen Zeitalter ausmacht. ❁

## LITERATURVERZEICHNIS

- Ashby, William Ross (1956):** An Introduction to Cybernetics. London.
- Baumanns, Markus/Schumacher, Torsten (2015):** Kein Bullshit. Was Manager heute wirklich können müssen. 2. Aufl., Hamburg.
- Burgelman, Robert A./Siegel, Robert E./Luther, Jason (2014):** Axel Springer in 2014: Strategic Leadership of the Digital Media Transformation. Case No. E522, Harvard Business School Publishing.
- Erfurt Sandhu, Philine (2012):** Organisation Matters (1): Führung als Hyperinklusion. In: Ortlieb, R./Sieben, B. (Hg.): Geschenkt wird einer nichts – oder doch? Festschrift für Gertraude Krell. München: S. 91–96.
- Hamel, Gary (2008):** Das Ende des Managements: Unternehmensführung im 21. Jahrhundert, Berlin.
- Kegan, Robert (1982):** The Evolving Self: Problem and Process in Human Development. Cambridge: Mass.
- Kellerman, B. (2012):** The End of Leadership. New York.
- Knowles, Malcolm S./Holton, Elwood F./Swanson, Richard A. (2005):** The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development. Amsterdam.
- Kolb, David A. (1984):** Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development, Englewood Cliffs, N. J.
- LEAD | Mercator Capacity Building Center for Leadership & Advocacy (2015):** Die Haltung entscheidet. Neue Führungspraxis für die digitale Welt. Berlin.
- Leipprand, Tobias/Schwalbach, Michael (2014):** Inseln der Reflexion. In: Harvard Business Manager, 6: 84–89.
- Maister, David H. (2001):** Practice what you Preach: What Managers must Do to Create a High Achievement Culture. New York.
- McKinsey (2015):** Diversity Matters. New York.
- Mezirow, Jack (1991):** Transformative Dimensions of Adult Learning. San Francisco.
- Miller, C. Chet/Ireland, R. Duane (2005):** Intuition in strategic decision making: Friend or foe in the fast-paced 21st century? In: The Academy of Management Executive, 19 (1): 19–30.
- Niederhäusern, Gabriela von (2015):** Intuition als Führungskompetenz anerkennen und reflektieren, in: Fröse, M./Kaudela-Baum, S./Divernich, F. (Hg.): Emotion und Intuition in Führung und Organisation. Wiesbaden, S. 179–192.
- Seely Brown, John/Duguid, Paul (1991):** Organizational learning and communities of practice: Toward a unified view of working, learning and innovation. In: Organization Science, 2 (1): 40–57.
- Singer, Tania/Bolz, Matthias (2013):** Mitgefühl in Alltag und Forschung. München.
- Taleb, Nassim Nicholas (2007):** The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable. New York.
- Whitmore, John (2009):** Coaching for Performance: GROWing Human Potential and Purpose: The Principles and Practice of Coaching and Leadership. Boston.
- Witzer, Brigitte (2005):** Die Zeit der Helden ist vorbei: Persönlichkeit, Führungskunst und Karriere. Anleitung für ein postheroisches Management. Heidelberg.



**Markus Baumanns** ist geschäftsführender Gesellschafter der Beratungsgesellschaft company companions in Hamburg. Zuvor war er Vorstandsmitglied der ZEITStiftung Ebelin und Gerd Bucerius, Geschäftsführer der Bucerius Law School und Diplomat im Auswärtigen Amt. Er ist Mitglied in Aufsichtsgremien von Unternehmen und Stiftungen, Kolumnist, Bestsellerautor und promovierter Historiker.



**Christina Bidmon** ist Beraterin bei company companions, wo sie Veränderungsprozesse in privaten und öffentlichen Organisationen begleitet. Berufliche Erfahrungen sammelte sie unter anderem bei der Telekom im Bereich Konzernstrategie und der Lufthansa im Bereich Business Development.



**Philine Erfurt Sandhu** ist Programmleiterin für Leadership Research bei LEAD. Ihre Kompetenzen liegen in den Bereichen Führungsforschung, Organisations- und Netzwerkanalysen sowie Gender und Diversity Management. Die promovierte Organisationswissenschaftlerin arbeitete zuvor bei KPMG im Bereich Diversity & Inclusion, der EAF Berlin sowie im GenderKompetenzZentrum der Humboldt Universität Berlin.



**Tobias Leipprand** ist Geschäftsführer von LEAD. Zuvor hat er als Vorstandsmitglied den Thinktank stiftung neue verantwortung mit aufgebaut. Davor war er Berater bei McKinsey & Company. Ausgleich und Reflexion sind ihm auf seinem Berufsweg besonders wichtig – er praktiziert und unterrichtet Yoga.



**Oliver M. Triebel** ist Geschäftsführer bei LEAD und verantwortet die Beratungssparte. Zuvor arbeitete er als Expert-Partner bei McKinsey & Company, zuletzt aus dem Middle East Office in Dubai. Seit 2014 ist Oliver Triebel Skills for Impact Program Director und Adjunct Professor of Practice an der School of Public Policy der Central European University in Budapest.