

Leitfaden

Führung in Zukunft

erstellt im Rahmen des EU-geförderten Projektes Führung in Zukunft (1/2018-6/2020) unter der Richtlinie Soziale Innovation

Vorwort

Der technologische, gesellschaftliche, wirtschaftliche und ökologische Rahmen für Unternehmen und Organisationen befindet sich im Wandel. Der zentrale Treiber für diese Veränderungen ist die digitale Transformation. Diese Entwicklung hat weitreichende Folgen für Komplexität, Verstehen und Geschwindigkeit von Prozessentwicklungen. In einer dynamischen Welt können Probleme höchst unterschiedlich sein und um so komplexer und neuartiger ein Problem ist, umso wichtiger ist es, Lösungen dynamisch aufzusetzen und zu gestalten. Grundlage dafür ist es, dass Probleme richtig verstanden und eingeordnet werden.

Im Industriezeitalter hat sich das Management vor allem auf hierarchische und lineare Führung konzentriert. Durch klar definierte und gesteuerte Prozesse und Strukturen konnten effiziente Produktionen aufgebaut werden. Führung war durch Messbarkeit bestimmt. Diese Welt wird im Rahmen dieser Veröffentlichung als blau bezeichnet.

In einer vernetzten und digitalisierten Welt müssen Organisationen mit verstärkter Dynamik und Unsicherheit umgehen können. In dieser Veränderung der Umfelder liegt auch der Ursprung agiler Modelle und Prinzipien. Prozesse, die in einem dynamischen, unbekanntem und unsicheren Umfeld stattfinden, brauchen ein erweitertes Verständnis von Führung, Organisation und Zusammenarbeit. Dieses Milieu wird hier rot bezeichnen.

Jeder Arbeitsvorgang im Unternehmen ist immer ein Zusammenwirken von roten und blauen Anteilen. Das gilt auch für kreatives Arbeiten, denn selbst der Weg von einer Idee bis zu ihrer Umsetzung beinhaltet Routinearbeiten. Rot/Blau ist eine Unterscheidung, die zur Beschreibung des Zusammenhangs des Unterschiedenen benötigt wird – also zum flexiblen Denken.

Die Aufgabe von Führung ist es einzuordnen, zu vernetzen und zu gestalten. Haben wir es mit einem überwiegend roten oder mit einem blauen Problem zu tun?

Mit diesem Leitfaden, der im Rahmen des ESF geförderten Projektes „Führung in Zukunft“ unter der Richtlinie Soziale Innovation realisiert worden ist, wollen wir das Wissen und das Verständnis für Führungsinstrumente und Methoden sowie deren Einordnung erweitern.

Gefördert durch:



Kooperationspartner:



I. Die Rot & Blau - Unterscheidung

Was ist besser? Genau analysieren oder einen Könner einfach mal was probieren lassen?

Darauf gibt es nur eine, garantiert richtige Antwort: „Kommt ganz drauf an.“

Es gibt zwei Problemtypen. Der erste entsteht durch Unwissenheit. Das lässt sich durch Lernen, Zukauf von Wissen, einen allwissenden Freund, Google oder fleißiges Lernen vermeiden. Der zweite Problemtyp entsteht durch Ideen, meistens Ideen eines anderen. Ein Konkurrent entwickelt ein neues Produkt, eine schwierige Gesprächssituation mit einem Kunden (Kollegen, Mitarbeiter ...) bahnt sich an, etwas Überraschendes passiert, mit dem Du nicht oder so nicht gerechnet hast. Wissen nutzt da wenig, das einzige, was hilft ist eine gute Idee. Nur Ideen helfen Dynamik zu bewältigen, sie kommen von Menschen, die Resonanz zu dem Problem entwickeln, die ein „Händchen für genau das Problem haben (man nennt das Talent) und die genügend Gelegenheit hatten, ihre Fähigkeiten zu üben und unter Beweis zu stellen.

Bei dem ersten Problemtyp steht die Frage im Vordergrund: Wie geht das? Beim zweiten Problemtyp: Wer kann das schaffen? Das ist so wie beim Backen: Mit Wissen lässt sich der Lieblingskuchen nach Rezept nachbacken. Der Könner versteht es, aus nahezu beliebigen Zutaten ein schmackhaftes Mahl zu bereiten.

Warum ist das wichtig? Nun, wer die unpassende Strategie zu seinem Problem anwendet, wird mit viel Schmerz und Aufwand keine Lösung für sein Problem finden oder Chancen ungenutzt lassen. Lernen, Fleiß, Lehrer, Regeln, Methoden, Prozesse, Ziele usw. sind nur gut bei Problemtyp 1. Für Problemtyp 2 sind Können, Üben, Prinzipien, eine möglichst große Auswahl von verschiedenen Werkzeugen, Projekte, Werte und Optionen das Beste, um mit Überraschungen besser umgehen zu können.

In den meisten Jobs bekommt der Problemtyp 2 eine immer größere Bedeutung. Immer weniger Menschen sind mit immer wiederkehrenden, gleichartigen Aufgaben betraut. Heute dominiert der Typus des „kreativen Kopfarbeiters“. Merkmal: er muss immer öfter einzigartige Probleme lösen, die es so noch nicht gegeben hat und die so nie wieder auftreten werden. Wir merken sofort, ob die Stimme aus dem CallCenter die Anweisung zur freundlichen Gesprächsführung einfach befolgt oder ob der Gesprächspartner wirklich versteht, wie Du gerade jetzt am besten angesprochen werden solltest. Das macht genau DEN Unterschied.

Wir sprechen heute von der VUCA-Welt. Die 4 Buchstaben stehen für volatil („flatterig, schwankend“), unsicher, complex (überraschend) und Ambiguität (Widersprüchlichkeit). Immer weniger ist planbar, Rezepte und Methoden funktionieren immer seltener. Überraschungen werden zur Norm. Die richtige Methode, das richtige Wiki, das beste Handbuch für mein Problem gibt es nicht. Wo Unsicherheit und Überraschungen eine Rolle spielen, verspricht experimentelles Vorgehen Erfolg. Aber natürlich nicht einfach so ins Blaue herumprobieren! Talent, eine breite Erfahrung, viel Übung, schnell lernen und umsetzen sowie die Fähigkeit, sein Wissen kreativ einzusetzen, schaffen die Erfolgswahrscheinlichkeit und machen den entscheidenden Unterschied.

II. Rote oder Blaue Felder

- eine Auswahl an roten und blauen Unterscheidungsfeldern -

1. Verantwortung oder Regeln

Regeln:

Regeln, Anweisungen, Gebote und Beschreibungen basieren auf identischen und sich immer wiederholenden Vorgängen, für die Musterlösungen erarbeitet werden. Regeln haben starre Strukturen und lassen kaum Variationen zu. Regeln lassen die Entscheidung über deren Realisation ausschließlich bei dem, der sie trifft.

Verantwortung:

Verantwortung ist nicht an Formalisierungen gebunden. Jeder kann Verantwortung übernehmen und einen Leitgedanken entwickeln. Allerdings bedarf es dazu nicht nur der Bereitschaft der Beschäftigten, sondern sie müssen auch Gelegenheiten haben, im Bedarfsfall Verantwortung ergreifen zu können. Das rückt allerdings eine wichtige Praktik in den Vordergrund, die eine große Herausforderung für viele Organisationen und ihre Mitglieder darstellt: sich im Widerspruch üben.

2. Loslassen oder alles im Griff haben

Alles im Griff haben:

Komplexität verursacht bei vielen Führungskräften Stress. Infolge dessen versuchen sie diese Komplexität durch Kontrolle und Mikromanagement zu beherrschen. Das jedoch produziert hilflose Mitarbeiter, wodurch sich die Komplexität erhöht. Ein Teufelskreis.

Loslassen:

Die Lösung bei Komplexität ist, Vertrauen in die Mitarbeiter zu setzen. Ein Vertrauensvorschuss macht es Mitarbeitern möglich, sich als wirksam zu erleben und proaktiv zu handeln. Dadurch wird Komplexität reduziert. Vertrauen reduziert also Komplexität!

3. Führen oder steuern

Führen:

Ziele, Quoten, Messlatten sind Methoden, um Mitarbeiter nach dem Prinzip „wenn – dann“ zu führen. Die Mitarbeiter reagieren innerhalb dieses Regelwerks und erfüllen Vorgaben, weil sie hieran gemessen werden. Was möglich ist, wird durch den Rahmen der Vorgaben im Vorfeld begrenzt.

Steuern:

Innovation unterliegt anderen Mechanismen. Anerkennung, Aufmerksamkeit und Unterstützung auf Augenhöhe lassen Mitarbeiter über sich hinauswachsen. Denken und Tun erfährt eine neue Dynamik und Innovation und Kreativität blühen. Was möglich ist, wird bestimmt durch den Motivationsgrad, der durch Anerkennung gespeist wird.

4. Üben oder lernen

Lernen:

Was ich nicht weiß, kann ich lernen. Vorausgesetzt jemand verfügt über das nötige Wissen. Denn Lernen braucht Wissen, auf das ich zugreifen kann, zum Beispiel indem ich jemanden frage, ein Buch lese, Google nutze, einen Berater engagiere oder was immer. Beim Lernen mir unbekanntes Wissens ist Fleiß eine hilfreiche Tugend. Nicht-Wissen und Nicht-Lernen erzeugt Chaos.

Üben:

Etwas ganz anders ist es bei Ideen. Ideen sind immer überraschend, sie haben etwas bisher Unbekanntes zum Inhalt. Unbekanntes kann man nicht lernen, Ideen kann man nicht künstlich machen oder erzeugen. Auch Fleiß führt nicht zu Ideen, die kommen eher unter der Dusche als bei angestregtem Nachdenken. Wenn mein Wettbewerber eine gute Idee hat, ist das schlecht für mich. Habe ich eine gute Idee, ist das gut für mein Geschäft. Ideen kann ich nur indirekt befördern, insbesondere indem ich Könnern oder Talenten mit einem Problem konfrontiere. Der Könnern weiß es natürlich auch nicht genau, deshalb muss er probieren und üben. Der Könnern wird aber in der richtigen Umgebung schneller zu einer guten Lösung kommen als jemand anders. Deshalb ist es wichtig, Könnern zu identifizieren, für die richtigen Rahmenbedingungen zu sorgen und den Könnern probieren, üben zu lassen. Ideen und Üben erzeugen Dynamik.

5. Werkzeuge oder Methoden

Methoden:

Methoden sind planmäßig angewandte begründete Vorgehensweisen zur Erreichung von festgelegten Zielen. Zu den Methoden gehören eine Notation und die beinhaltet systematische Handlungsanweisungen und Regeln zur Überprüfung der Ergebnisse. In der Wissenschaft dient die Methode dem Fortschreiten von einer Hypothese zum Gegenstand. Die Auswahl der Methode liegt beim Entscheider, der auch die Verantwortung trägt.

Werkzeuge:

Werkzeuge sind die Mittel, mit denen Ziele erreicht werden. Sie können flexibel, vielseitig und unabhängig eingesetzt werden. Werkzeuge können auch im Ablauf gewechselt werden.

6. Projekte oder Prozesse

Prozesse:

Prozesse sind regelmäßig wiederkehrende Ereignisse. Sie sind planbare und vorhersehbare Abläufe, die geprägt sind von Wiederholungen. Ihr Ziel ist es Abläufe zu optimieren. Das setzt aber voraus, dass Abläufe nicht variieren.

Projekte:

Während Projekte Neues hervorbringen (sollen) und dazu teils sogar innovative Herangehensweisen etablieren, sind Prozesse geprägt von der Wiederholung bereits etablierter Vorgänge. Projekte sind in aller Regel problemlösungsorientiert ausgerichtet, während Prozessen demgegenüber eine fortwährende Optimierungsorientierung immanent ist.

7. Verstehen oder Planen

Planen:

SMARTe Ziele definieren und Umsetzung in Meilensteinplänen niederschreiben funktioniert bei komplizierten (nicht komplexen) Problemen. Wer in diesem Fall gründlich im Vorfeld überlegt, kommt schneller zum Ziel, als jemand, der einfach nur drauf los arbeitet. Daher ist Planen das Mittel der Wahl bei Problemen, bei denen alle wichtigen Informationen von Anfang an vorhanden sind und durch ausreichendes Nachdenken im Vorfeld sinnvoll verknüpft werden können.

Verstehen:

Komplexe Probleme machen eine detaillierte Planung im Vorfeld unmöglich. Erst nach und nach ergeben sich durch das Zusammenwirken vieler Wissensträger die notwendigen Erkenntnisse zur Lösung des Problems. Komplexität kann nur schrittweise durchdrungen werden. Vernetzung und Verstehen im Team ist bei komplexen Problemen Mittel der Wahl.

III. Experimentierfelder in der Praxis

Wie sehen die roten und blauen Felder in der Praxis aus

1. Selbststeuerung statt Erschöpfung

Selbststeuerung bedeutet, das eigene Verhalten beobachten zu können und seine [Aufmerksamkeit](#), [Emotionen](#), [Impulse](#) und [Handlungen](#) bewusst zu steuern. Darüber hinaus kann das Verhalten bewertet und auf selbst gesteckte oder auferlegte Ziele ausgerichtet werden. Die Regulation von Emotionen hängt daher stark von der Fähigkeit der Selbststeuerung eines Menschen ab. Menschen mit einer guten Selbststeuerung haben die innere Gelassenheit, auch in Krisen- und Stresssituationen reflektiert und überlegt zu agieren und sich emotional abzugrenzen. Stress und Konflikte im Arbeitsleben gehören zum täglichen Leben. Aus diesem Grund ist es wichtig, Mitarbeiter in der Fähigkeit der Selbststeuerung zu bestärken. Sie können so besser mit Rückschlägen umgehen und sich aktiv auf ein neues Ziel besinnen. Selbststeuerung ist damit ein wichtiger Faktor für eine gute Stress Resilienz und trägt zur Erhaltung der Mitarbeitergesundheit bei.

Erschöpfung entsteht dagegen, wenn Mitarbeiter entweder keine gute Selbststeuerung gelernt haben oder diese im Unternehmen nicht gefördert wird oder gar unerwünscht ist. Die Mitarbeiter laufen sinnbildlich im Hamsterrad der täglichen Arbeit ohne ihr tägliches Tun zu reflektieren und bewusst auf das Ziel auszurichten. Sie funktionieren nach dem Leistungsprinzip und handeln nach Regeln und Vorschriften. Unvorhergesehene Ereignisse und plötzliche Veränderungen überfordern sie schnell. Alles, was nicht der Norm entspricht, führt zu Stress und emotionaler Belastung, die nicht gut reguliert werden kann. Wenn dann versucht wird neu auftretende Probleme – auf die eigentlich flexibel und individuell reagiert werden müsste – mit Standardlösungen und Normvorschriften zu lösen, werden schnell die Grenzen der Belastbarkeit erreicht und dies wiederum führt langfristig zur emotionalen aber auch körperlichen Erschöpfung.

2. Rolle statt Kompetenzen

Insbesondere beim Thema Führung im Unternehmen wird es immer wichtiger, weg von den klassischen (Führungs-) Kompetenzen, hin zur **Rolle**, die der Mitarbeiter im Unternehmen einnimmt, zu kommen. Wurden Stellen lange Zeit noch unter Heranziehung gängiger Kompetenzprofile besetzt, wird es in der volatilen Welt immer wichtiger, sich die Frage zu stellen: Welche Rolle kann dieser Mitarbeiter in meinem Unternehmen ausfüllen. Eine gute Führungskraft überzeugt letztendlich nicht durch die Vielfalt der Kompetenzen, die sie sich angeeignet hat, sondern durch die verschiedenen Rollen, die sie flexibel einnehmen und bedarfsgerecht ausfüllen kann. Das kann mal die Rolle des Moderators sein, der zu Teamwork ermuntert, Kompromisse aushandelt und Konflikte moderiert, die Rolle des Mentors, der aktiv zuhört und Entwicklung unterstützt oder eine der anderen Rollen, die es als Führungskraft auszufüllen gilt, wie Koordinator, Kontrolleur, Produzent, Regisseur, Innovator oder Vermittler.

Um die Fähigkeit zu erlangen, flexibel und authentisch die verschiedenen Rollen einzunehmen, bedarf es neben Erfahrung und Lernbereitschaft, Offenheit für Feedback und ständige Weiterentwicklung aber auch der richtigen Haltung und Einstellung zu sich selbst, der eigenen Rolle und dem Unternehmen.

In agilen Teams werden teilweise die verschiedenen Rollen für ein Projekt eigenständig im Team verteilt. Hier werden Hierarchien ganz außer Acht gelassen.

Kompetenzen werden meist für eine bestimmte Problemlösung erworben. Da heutzutage aber immer seltener wiederkehrende Aufgaben erfüllt und Standardprobleme gelöst werden müssen, sondern häufiger auf einzigartige und nicht wiederkehrende Probleme reagiert werden muss, erlangt die Fähigkeit, sich auf neue Gegebenheiten einzustellen, immer mehr an Bedeutung. In unserer schnelllebigen Welt verändern sich Stellenanforderungen schnell. Kompetenzprofile haben oft keinen langen Bestand mehr. Flexibilität in der Arbeitsweise und spontanes wie kreatives Bewältigen von neuen Herausforderungen sind gefragter denn je.

3. Rückkopplung statt Feedback

Authentische Führung funktioniert heute nicht mehr durch gelegentliches Feedback, sondern durch ständige **Rückkopplung** zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Und zwar in beide Richtungen. Dies kann bezogen auf die Führungskraft durch umfassendes 360-Grad-Feedback unterstützt werden. Denn authentische Führungskräfte wissen, wer sie sind, wie sie auf andere wirken und sie holen sich Rückmeldungen aus dem Team. Sie gehen auf ihre Mitarbeiter ein und können Menschen mit unterschiedlichem Hintergrund, Erfahrung und Persönlichkeit zu einem Team zusammenführen, das durch Leistung, Leidenschaft und Zusammenhalt überzeugt. Dies erfordert aber einen ständigen Austausch zwischen den Parteien. Authentische Führung ist demnach das Ergebnis einer ständigen Rückkopplung mit den Mitarbeitern. Eine gute Führungskraft stellt die Aufgabe und nicht sich selbst in den Mittelpunkt, ist jederzeit sichtbar und ansprechbar und kommuniziert täglich mit den Mitarbeitenden. Fairness, Offenheit und Respekt sind dabei die entscheidenden Faktoren.

Wer hingegen nach veralteten Führungsmaßstäben führt, sich überwiegend um die eigenen Belange kümmert und seinen Mitarbeitern nur gelegentlich – womöglich mit einem standardisierten für alle gleichermaßen geltenden Fragebogen – **Feedback** gibt, muss sich nicht wundern, wenn der Unmut im Team immer weiter wächst. Denn oft wissen Führungskräfte einer solch gelebten Führungskultur nicht einmal, was ihr Mitarbeiter eigentlich täglich macht. Da verwundert es wenig, dass Mitarbeiter sich nicht wertgeschätzt und austauschbar fühlen.

Auch vor dem Hintergrund der auf den Arbeitsmarkt vorrückenden Generation Z ist es wichtig, sein Führungsverhalten und die Mitarbeiterkommunikation zu überdenken. Denn die jungen Mitarbeiter fragen zunehmend nach dem Sinn ihrer Arbeit und wollen mitgestalten. Von der Führungskraft wird deshalb Empathie und Agilität erwartet. Sie muss die Mitarbeiter noch stärker in Entscheidungen einbinden, damit sie als authentisch wahrgenommen wird. Auch ist diese Generation es aus den sozialen Netzwerken gewohnt und erwartet es daher, dass sie quasi permanent eine Rückmeldung auf ihr Tun erhält. Eine ständige Rückkopplung ist daher der Schlüssel zum Erfolg.

4. Kollaboration statt Kooperation

Unter **Kollaboration** wird das aktive, zielgerichtete und freiwillige miteinander Arbeiten verstanden. Es gilt, das von allen mitgetragene, gemeinsames Ziel zu erreichen. Echte Kollaboration kann daher nicht angeordnet oder vereinbart werden, sondern entsteht aus der Gemeinschaft heraus. Die Beteiligten verpflichten sich freiwillig, einen wirklichen Beitrag für das Unternehmen, das Ziel und das Team zu leisten. Kollaboration kennt daher auch keine Abteilungsgrenzen, sondern nur den inneren Antrieb eines jeden Einzelnen, sich mit einzubringen, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Echte Kollaboration entwickelt sich quasi von selbst. Bei der Kollaboration arbeiten Personen oder Teams parallel gemeinsam an einem Teil des Endergebnisses. Der Unterschied zur Kooperation: Ein einzelner Mitarbeiter oder ein Team sind in die Produktion aller Ergebnisse eines Projektes involviert. Eine Kollaboration erfolgt dabei sequentiell, d.h. fortlaufend.

Um echte Wachstumsvoraussetzungen für Kollaboration im Unternehmen zu schaffen ist es wichtig, dass die Unternehmensleitung die Voraussetzungen der Kollaboration erkennt und versteht. Es braucht also die bewusste Entscheidung dafür, Kollaboration entstehen zu lassen. Der beste Nährboden ist dafür eine wirkungsvolle und authentische Unternehmenskultur, die die Mitarbeiter mittragen wollen. Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeiter und ein positives Menschenbild des Managements ist ebenfalls ein wichtiger Erfolgsfaktor für das Etablieren von Kollaboration.

Bei der **Kooperation** arbeiten einzelne Personen oder Teams an unterschiedlichen Teilaufgaben des Endergebnisses. Das bedeutet, dass die jeweiligen Mitarbeiter oder Gruppen nicht an der Produktion aller Ergebnisse eines Projektes beteiligt sind. Die Bearbeitung erfolgt parallel.

Kooperation hat fast immer einen systemischen Charakter, sie wird vereinbart oder sogar angeordnet. Wenn wir kooperieren, sagt dies noch lange nichts über die Qualität des Miteinanders aus. Eine Kooperationszusage ist schnell ausgesprochen, es wird ja lediglich die Mitwirkung zugesagt. Der Grad der Effektivität und Effizienz des Beitrages, die erbracht werden wird, bleibt im Hintergrund.

Wir danken für die Unterstützung des Arbeitgeberverbandes Lüneburg-Nordostniedersachsen e.V. insbesondere Wiebke Krohn und Carolin Meyer (Kommunikationstraining & Coaching, Lüneburg), die bei der Erstellung des Leitfadens mitgewirkt haben