

Next Leadership Führung in neuen Arbeitswelten



Next Leadership Führung in neuen Arbeitswelten

Verantwortlich für das Competence Partner Book

i.S. des TDG:

Geschäftsadresse

NetSkill Solutions GmbH Salierring 43 50677 Köln

Tel.: 0221 / 716 144 0 E-Mail: info@netskill.de

Geschäftsführer

Dr. Winfried Felser

Design & Layout

Carolin Peters

Amtsgericht Köln

HRB 82780

Steuernummer

5214/5813/2595

© Copyright 2019

NetSkill Solutions GmbH

alle Rechte vorbehalten.

Herausgeber

Winfried Felser NetSkill Solutions GmbH Köln, Deutschland

ISBN-13: 978-3-945658-95-6

Competence Book

© NetSkill Solutions GmbH

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Gedruckt in Deutschland auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Competence Book ist ein Produkt der NetSkill Solutions GmbH www.competence-books.de www.competence-site.de

Grundgedanken zu #NextLeadership

Gibt es eigentlich etwas wirklich Neues im Bereich Leadership? Oder ist nicht alles irgendwie und irgendwo bereits geschrieben oder gesagt?

Nein und ja lautet meine persönliche Antwort. Nein, weil es in der Tat tausende von Führungsbüchern und Ratgebern, Studien, Vorträgen und sonstigem Material gibt, die allesamt das Thema Führung von allen Seiten bereits ausreichend beleuchtet haben.

Ist dieses Buch dann wirklich notwendig?

Ein klares Ja, weil jeder Beitrag - ob gesprochen oder geschrieben - auf eine aktuelle Situation und in einen aktuellen Kontext fällt und etwas in Bewegung setzt. Zudem stellt das Neue nicht unbedingt die Botschaft des Sprechers, Autors oder Senders dar, sondern es ist das Momentum des Empfängers, des Lesers, des Zuhörers, der mit seinen Sinnen aufnimmt und selbst einen Bezug zu seinen Erfahrungen, seinem Wissen herstellt. Er bewertet am Ende, ob etwas neu ist oder eben nicht. Neues entsteht nie im luftleeren Raum, sondern in der Kombination mit vorhandenem Wissen und durch seine Anbindung. Manche Empfänger sind auch gar nicht ausschließlich auf Neues aus, sondern suchen Bestätigung, Infragestellung, Diskussionsmaterial, Beispiele oder weiterführende Inspiration.

Insofern lade ich Sie ein, in dem vorliegenden Buch das zu entdecken, was für Sie neu oder wertvoll ist und hoffe, dass es Sie in dieser Hinsicht bereichert und weiterbringt. Ich wünsche Ihnen viel Freude und Inspiration beim Lesen und Entdecken.

Herzliche Grüße Ihr Michael Kühner



Inhalt Inhalt

1

Inhalt Das größere Bild

14

18

24

3

Transformation Next Leadership

Status	Quo	und	Treiber
moderner Fi	ihrur	ıgsko	onzepte

2.1	Bereits im Next Leadership angekommen?	XX
_	Was sagen andere Studien zum Themenkomplex Next Leadership?	XX
2.3	Neue Leadership Ansätze in Diskussion und Praxis	XX
2.4	Was von Führung übrig bleibt	XX
2.5	Spielwiese oder Durchbruch?	XX
2.6	Zukunft Führung – Was zeichnet den Next Leader aus?	vv

Megatrends prägen Arbeitswelten

Next Leadership braucht den Next Leader

Warum ein modernes Personalmanagement ein neues Führungsentwicklungsverständnis braucht

3.1 Herausforderung Next Leadership	X
3.2 Wie Sie Transformationsprozesse am besten anpacken	Х
3.3 Making Future Work	Х
3.4 Next Leader Development	X

4

Lösungen & Bausteine für Next Leadership

Next Leadership Impuls-Workshop	XX
Next Leadership Experience	XX
Leadership Potenzial Kompass	XX
Agile Führung in der digitalen Transformation	XX

5

Inhalt

Best Practices

exChange - Die Transformation der Führungskultur bei der Börse Stuttgart	X
5.2 Die Führungskraft im digitalen Zeitalter	X
5.3 Praxistest Leadership PotenzialCockpit	X
5.4 Multifunktionales Development Center in Zeiten von New Work & Next Leadership	X

6

Expertenprofile und weitere Quellen

6.1 Expertenprofile:	XX
6.2 Quellen:	хх
6.3 Abbildungsverzeichnis	хх

Der #NextLeader hat permanent mit Veränderungen zu tun, denn Führung erhält ihre Berechtigung

Michael Kühner

überhaupt erst durch Veränderungen.



1.1 - Megatrends prägen Arbeitswelten

1.1 Megatrends prägen Arbeitswelten

Verschiedenste Einflüsse verändern unsere Arbeitswelt und das in einem rasanten Tempo. Der Mensch, sein Gehirn und sein Verhalten verändern sich oft nur langsam und viele Naturgesetze bleiben stabil. Gerade deshalb erleben wir in der aktuellen Zeit des Wandels so viele Herausforderungen.

Zahlreiche Faktoren und Megatrends bestimmen unsere Zeit, die sich auf unsere heutige Arbeitswelt und damit auf den Kontext auswirken, in dem Führung stattfindet. Die Zukunftsinstitut GmbH hat in ihrer Megatrend Map 2.0 die prägendsten Megatrends zusammengefasst (Abb. 1.1) [Zukunftsinstitut2018]:

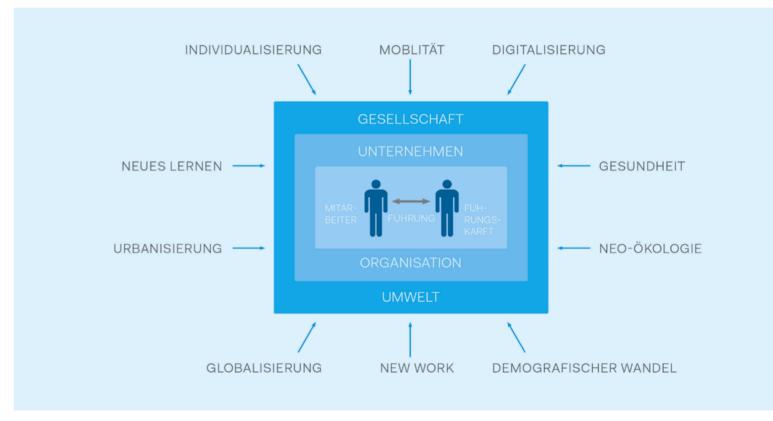


Abbildung 1.1: Megatrends Quelle: Zukunftsinstitut GmbH Megatrend Dokumentation 2018

Der Einfluss dieser Megatrends auf das Arbeitsumfeld wird und ist bereits jetzt schon in jeder Organisation unterschiedlich stark spürbar. Einige dieser Megatrends sind mit ihren Teilaspekten besonders relevant für das Thema Führung (siehe Tabelle 1).

Eins steht fest – so schnell werden diese Themen nicht aus den Köpfen der Führungskräfte und Personalentwickler verschwinden. Denn die Organisationen müssen sich radikal umstellen, um den ökonomischen, technischen und gesellschaftlichen Veränderungen und Entwicklungen standzuhalten und sich am Markt zu positionieren.

1.1 - Megatrends prägen Arbeitswelten

Neues Lernen	New Work	Demografischer Wandel	Digitalisierung	Individualisierung
Lebenslanges Lernen	Dynamik + Komplexität = Dynaxity	Fachkräftemangel	Automatisierung von Prozessen / Industrie 4.0	Veränderte Berufsbiografien
Wissens- gesellschaft	Flexibility + Security = Flexicurity	Silver Worker	Neue Tools ermöglichen flexible Arbeitsformen	Wunsch nach mehr Sinnhaftigkeit und Lebensqualität
Zusammenarbeit und Lernen über Social Networks	Fördern der intrinsischen Motivation	Female Shift	Open Sourcing	Single- Gesellschaft
Individueller Lern- und Entwicklungs- bedarf	Fokus auf Dienst- leistungen und Service	Generationen- wandel	Neue Geschäftsmodelle / Entrepreneurship	Kulturelle Heterogenität

Tabelle 1.1: Megatrends und Kernaspekte

Im Folgenden betrachten wir zwei Teilbereiche im Detail:

- New Work
- Next Leadership.

New Work

New Work steht ähnlich wie das Wort Digitalisierung mittlerweile stellvertretend für die vielen Trends und Entwicklungen des stattfindenden Veränderungs- und Transformationsprozesses.

Doch was bedeutet New Work überhaupt? Die zentrale Auffassung über New Work ist es, herkömmliche Arbeitsstrukturen und -modelle durch selbstbestimmtes Handeln abzulösen. Viele Organisationen behaupten von sich selbst agil zu sein und New Work voranzutreiben, dabei geht das neue Arbeitsverständnis weit über die Ermöglichung von Home-Office und der entsprechenden technischen Ausrüstung hinaus.

Die New-Work-Bewegung entstand ursprünglich aus der Kritik am amerikanischen Freiheitsbegriff und sollte eine Freiheit aufzeigen, die eine Handlungsfreiheit bietet, etwas wirklich Wichtiges zu tun. Frithjof Bergmann, der 1984 das Zentrum für Neue Arbeit in Michigan gründete und sich dieses Thema zur Lebensaufgabe machte, sieht drei zentrale Werte in New Work: Selbstständigkeit, Freiheit und Teilhabe an der Gemeinschaft.

Laut ihm soll New Work also Freiräume für Kreativität schaffen und den Führungskräften und Mitarbeitern einer Organisation den Raum zur Entfaltung der eigenen Persönlichkeit und somit einer echten Handlungsfreiheit geben. Themen und Projekte sollen nicht nur "abgearbeitet" werden - die Arbeit soll einen echten Sinn stiften.

Dieser Wertewandel prägt unsere Arbeitskultur also in jeder Hinsicht. Es findet ein Change in den Organisationen statt – jedenfalls wenn man in die Zukunft blickt. Denn viele Organisationen beschäftigen sich zwar mit New Work, oft fehlt aber noch der ganzheitliche Ansatz, so Fabian Kienbaum im New Work Pulse Check [Kienbaum2017] (Kienbaum Consultants International GmbH).

Next Leadership

Führungskräfte treffen in einer neuen Arbeitswelt auf neue Herausforderungen. Daher muss sich auch das Führungsdenken und -verhalten darauf einstellen. New Work und New Worker brauchen also veränderungsbereite Führungskräfte.

Next Leadership knüpft an die Haltung der Mitarbeiter in ihrem Streben nach Freiheit und Selbständigkeit an. Daher muss ihre Selbstverantwortung gestärkt werden. Dies bedeutet auch für die Mitarbeiter, ihre bisherige Komfortzone zu verlassen.

Die Art der Führung jedenfalls ist ein wesentliches Kulturmerkmal jeder Organisation und nimmt Einfluss auf die Attraktivität als Arbeitgeber, auf die Fluktuation, auf die Wertschöpfung und die Sinngebung für die Mitarbeiter und damit auf deren Identifikation mit dem Unternehmen sowie ihrer Arbeit.

1.2 Next Leadership braucht den Next Leader

Erfolg entsteht aus dem richtigen

Zusammenspiel von

Person und Organisation

Autor: Michael Kühner

NEXT LEADER

NEXT LEADER

WONNETENT

LEISTUNG TO PURPOSE

STRUKTUR

NEXT LEADER-SHIP

STRAFEGIE

STRAFEGI

Thema Führung. Was macht erfolgreiche Führung aus? Und wann genau ist Führung erfolgreich? Denn Führung soll nicht nur gut, sondern möglichst wirksam sein und Erfolg generieren.

Was heißt eigentlich Erfolg? Erfolg ist nicht einfach zu definieren und immer im Kontext zu betrachten. Das Wort "Folge" steckt darin, und meint, Erfolg folgt auf etwas. Im wirtschaftlichen Zusammenhang folgen auf gute Leistung hoffentlich auch gute Ergebnisse und auf gute Ergebnisse wiederum folgt Erfolg. Erfolg ist aber letztlich etwas, das andere bewerten – der Kunde, der Mitarbeiter oder die Gesellschaft. Und es ist noch lange kein Automatismus nach dem Motto "Wenn wir uns anstrengen und etwas leisten, bringen wir gute Ergebnisse". Selbst wenn die Ergebnisse gut sind, heißt es nicht automatisch, dass wir damit erfolgreich sind. Die Ergebnisse müssen auch anerkannt werden und einen Nutzen stiften. Erfolg ist also vielschichtig.

Erfolg im Bereich der Führung findet immer in einem Spannungsfeld zwischen Mensch und System statt. Führung dreht sich um Menschen. Erfolg bedeutet, dass ein soziales System etwas bewirkt, was als erfolgreich angesehen wird. Die Führungskraft ist stets Bestandteil eines Systems, in der Regel Teil einer Organisation. Anderenfalls bedarf es keiner Führung. Selbst Führung in einer Familie geschieht innerhalb eines sozialen Raumes und im wirtschaftlichen Kontext bedeutet Führung, das Eingebundensein in ein System.

Sprechen wir von **erfolgreicher Führung**, müssen beide Seiten betrachtet werden: **Mensch und System.**

Sieht man nur das System, bedeutet es, dass Führung dann erfolgreich ist, wenn es der Organisation und dem System dient. Da sich aber Führung auch auf Menschen bezieht, dürfen sie nicht außer Acht gelassen werden. Der Idealzustand wäre, dass auch der Mensch diesen Erfolg wahrnimmt und es zu einer Übereinstimmung zwischen Person und Organisation kommt. Wenn Führung die Interessen der Organisation und der Menschen in ihr zusammenbringt sowie einen Nutzen für beide Seiten generiert, spricht man von erfolgreicher Führung.

Aus diesem Grund hat Strametz ein Modell entwickelt, das sehr generisch ist, aber genau dieses Spannungsfeld zwischen Mensch und Organisation abdeckt und zeigt, was es bedarf, um erfolgreich zu sein. Erfolg ist in der Regel kein Selbstzweck, sondern bewirkt am Ende des Tages einen Beitrag zu einem größeren Ganzen. Erfolg wird zudem wertvoller, wenn er von anderen Menschen, Organisationen oder der Allgemeinheit anerkannt wird. Erfolg ist selten selbst definiert, sondern wird zugeschrieben. Insofern kann ein Teil des Erfolges ein messbarer Beitrag zum Wachstum des Unternehmens, ein Beitrag zu einer Innovation und/oder zur Steigerung der Lebensqualität sein. Einen Beitrag zur Gesellschaft leisten, ist heute schon für viele Menschen ein wichtiger Faktor und er wird wahrscheinlich morgen noch bedeutsamer. "Was fehlt der Welt, wenn es unsere Organisation nicht mehr geben sollte?" lautet dabei die zentrale Fragestellung. Menschen finden Erfüllung, wenn sie spüren, dass ihre Arbeit Anteil am Erfolg des Unternehmens hat. Darüber hinaus erzeugen sie einen Gemeinwohlbeitrag, der viel weiter reicht. Die Bedeutung dieses Gemeinwohlbeitrags wurde im Rahmen von Studien von Prof. Meynhardt (HHL Leipzig) et al. eindrucksvoll dargelegt. [Meynhardt2018]

Menschen werden also nicht nur fragen: Was ist mein Beitrag zum Unternehmen,

sondern was ist der Beitrag des Unternehmens zur Gesellschaft und für die Welt?

Dieser Beitrag muss allerdings eine Bezugsgröße haben. Diese findet sich zumeist im Sinn und Zweck des Unternehmens.

Das heißt, jedes Unternehmen braucht einen Purpose, einen Sinn, eine Mission. Wenn dieser erfüllt wird, ist das Unternehmen erfolgreich und leistet seinerseits einen Beitrag, der wiederum verstärkend auf den Purpose zurückwirkt. Zum zweiten schafft der Sinn eine Identität und meint damit, dass das Unternehmen eine sinnstiftende Identität erhält. Und noch mehr als das: Der einzelne Mensch in der Organisation sowie auch die Führungskraft selbst identifizieren sich umso mehr mit dem Unternehmen, je stärker das Unternehmen seinen Zweck erfüllt und seinen Beitrag zur Gesellschaft leistet. Diese Identität wird direkt durch den Erfolg beeinflusst und führt zu höherer Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit.

So sind auch die Menschen dieser Organisation motiviert, weiterhin ihren Beitrag zu erbringen, weil sie einen Sinn sehen, weil es identitätsstiftend ist und etwas beiträgt zum großen Ganzen. Ein Schwungrad setzt sich in Gang, welches um den Erfolg rotiert, diesen aber dadurch auch erst sichtbar und konkret macht

Was braucht es, dass Unternehmen den richtigen Zweck, die richtige Mission,



den richtigen Purpose bestimmen?

Im Wesentlichen bedarf es drei Faktoren auf Seiten des Unternehmens:

- 1. Kultur als Basis für das Zusammenwirken ist (vor-)gegeben, wenngleich auch veränderbar. Sie besteht aus den Normen, Werten und Handlungsmustern der Mehrzahl der Organisationsmitglieder. Dabei wird nach Edgar Schein Kultur im Kontext von Leadership als Muster gemeinsamer Prämissen verstanden, das die Organisation bei der Bewältigung ihrer Herausforderungen von externer Anpassung und interner Integration erlernt hat und somit normativ bindend ist.
- 2. Eine Strategie, die den Weg beschreibt, wie der Unternehmenszweck erreicht und Ziele beziehungsweise Visionen erfüllt werden können.
- 3. Eine sinnvolle Struktur, die ebenfalls dem Zweck dient. Struktur ist zudem der Überbegriff für Prozesse, Funktionen und Rollen.

Auf Seiten der Mitarbeiter sind drei Faktoren zu beachten:

- 1. Das Potenzial, das die Menschen als Möglichkeitsraum mitbringen.
- 2. Das Können beziehungsweise die Kompetenz. Das, was von dem Potenzial produktiv umgesetzt werden kann. Kompetenz meint nach John Erpenbeck die Fähigkeit in dynamischen, komplexen und offenen Situationen selbstorganisiert und kreativ zu handeln. [ErpenbeckRosenstiel2007]
- 3. Die Motivation. Das, was letztlich der Auslöser für eine Bewegung ist und die Mitarbeitenden durch Anstrengung etwas tun lässt und somit Leistung bewirkt. Im Hintergrund beeinflussen die persönlichen Motive und die subjektiven Erwartungen das Wollen. Die subjektive Erwartung ist zum einen die unbewusst abgeschätzte Wahrscheinlichkeit zwischen Anstrengung und Resultat sowie zum anderen die vermutete Wahrscheinlichkeit zwischen Resultat und Belohnung. Diese Belohnung kann entweder extrinsisch oder intrinsisch dominiert sein.

Im Kontext mit Führung ist immer beides zu betrachten: der Mensch – sowohl die Führungskraft als auch der geführte Mitarbeiter, der letztendlich etwas leisten soll – und die Organisation. Im gesamten Bereich des Führungssystems, der Führungskultur und auch der Führungsstrategie bedarf es einer sinnvollen Führungsstruktur.

Das heißt, was im Großen für Unternehmen und Menschen gilt, gilt auch für Führung. Einfach weil Führung einen großen Einfluss darauf hat, ob und wie etwas geleistet wird. Weil Führungskräfte die Mittler zwischen Organisation und den Menschen sind, spielt Führung eine so wichtige Rolle für das stimmige Zusammenwirken von beiden, nicht zuletzt auch im Hinblick auf eine gemeinsame erfolgreiche Wertschöpfung.

Der #NextLeader benötigt natürliche Führungsautorität, um in ständiger Veränderung und zunehmender Dezentralität bestehen zu können.

Michael Kühner

1.3 - Interview mit Michael Kühner

1.3

Warum ein modernes Personal-

management ein neues Führungsentwicklungsverständnis braucht

IM INTERVIEW: Dr. Winfried Felser, NetSkill Solutions mit Michael Kühner, Strametz & Associates

Sehr geehrter Herr Kühner,

Frage 1: Vorweg Strametz & Associates und Michael Kühner vorgestellt

Auch wenn viele den Namen Strametz kennen, wäre vorweg eine kurze Vorstellung hilfreich: Wer sind Strametz & Associates und Michael Kühner? Was zeichnet Sie insbesondere in Sachen Mission und Kompetenzen aus?

Antwort:

Strametz & Associates setzt sich zusammen aus einem erfahrenen und interdisziplinären Beraterteam von über 30 Personen. Wir unterstützen Unternehmen seit über 20 Jahren in den Kernthemen Talentmanagement und Führungskräfteentwicklung. Ich selbst habe vor meiner Unternehmer- und Beratungstätigkeit 15 Jahre Berufserfahrung als angestellter Mitarbeiter verschiedener Unternehmen gesammelt, davon 14 Jahre als Führungskraft. Dabei durfte ich fast alle Führungsrollen vom Teamleiter bis zum Vorstand selbst ausüben und erleben. Ähnliche Profile meiner Kollegen und Berater zeigen, dass wir Praxisbezug, eigene Erfahrung und Innovation großschreiben und selber leben. Das wird von unseren Kunden sehr geschätzt. Unsere Mission besteht darin, dass wir Menschen und Organisationen dabei unterstützen, ihre persönliche und kollektive Veränderungsbereitschaft sowie -fähigkeit für eine erfolgreiche und sinnstiftende Rolle in Wirtschaft und Gesellschaft weiter zu entwickeln. Wir verstehen unsere Rolle als HR Systemhaus für Personal- und Organisationsentwicklung, das für Kunden maßgeschneiderte Lösungen aus innovativen, hochqualitativen Produkten mit fundierter Beratungskompetenz gestandener Persönlichkeiten entwickelt und umsetzt.

Frage 2: #NextLeadership – warum neue Zeiten neue Führung brauchen

Neue Zeiten erfordern auch neue Lösungen. Was sind Ihrer Meinung nach wichtige Themen und Veränderungen in den Märkten und Organisationen, die in Zukunft auch eine neue Führung mit sich bringen? Wie stark ist der Druck auf die Unternehmen? Wie wichtig ist Führungskultur heute z.B. bei der Mitarbeitergewinnung und -bindung? Wie offen sind Unternehmen schon für den Wandel?

Antwort:

Die richtige und wertschätzende Nutzung der Ressource Mensch ist und wird weiterhin ein Erfolgs- und künftig noch mehr ein Engpassfaktor in allen Organisationen sein. Der kulturelle Wandel allgemein, ein steigendes Selbstbewusstsein bei den Arbeitnehmern und Potentials sorgen für einen veränderten Anspruch an und für ein verändertes Verständnis von Führung. Führung muss Nutzen und Sinn stiften sowohl für das Unternehmen, den Mitarbeiter und nicht zuletzt für die Führungskraft selbst.

Im engeren Sinn ist die Beziehung zur eigenen Führungskraft bereits heute der entscheidende Faktor für Verweildauer und Fluktuation in Organisationen.

Damit hat Führung eine ganz harte ökonomische Bedeutung, die weiter zunehmen wird. Führung stand schon immer im Spannungsfeld zwischen People- und Performance Management. Von der kulturellen Seite muss Führung einerseits Leitplanken und Sicherheit bieten und andererseits den Mitarbeitern Raum geben für Kreativität sowie Selbstentwicklungskräfte und –willen. Das gelingt vielen Unternehmen heute noch nicht gut, neigen viele doch zu einer manchmal seltsam anmutenden Mischung aus vorgegebenem Konformismus und Duldung von Low-Performance und Bequemlichkeit.

Frage 3: #NextLeadership – neue Führung konkretisiert?!

Wie sieht eine neue Führung Ihrer Meinung nach heute und morgen konkret aus? Welche Anforderungen werden an Führungskräfte gestellt? Wo müssen sich Führungskräfte vor allem wandeln? Gilt es auch alte Führungsweisheiten zu vergessen? Wie gut können Unternehmen heute schon offene Führungspositionen mit Kandidaten besetzen, die dem neuen Anforderungsprofil genügen?

Antwort:

Ich bin immer etwas skeptisch, wenn von heute auf morgen alles neu und anders werden muss. Gerade im Bereich der Führung hat es in den letzten Jahren wenig echte Innovationen gegeben, eher in Begriffen und Bezeichnungen, also der Verpackung als in den Inhalten. Ich werfe hier immer gerne einen Blick auf die Experten aus Verhaltensbiologie, Psychologie und Gehirnforschung.

1.3 - Interview mit Michael Kühner

Da wird schnell deutlich, dass sich die Ursachen-Wirkungsmechanismen von Führung weniger wandeln, als wir es manchmal wünschen, ebenso wie unser Gehirn und menschliche Verhaltensmuster sich eben nur langsam im evolutionären Sinne weiter entwickeln.

Aber die Umwelt, Rahmenbedingungen und situativen Kontexte verändern sich sehr stark, daher müssen Unternehmen und Führungskräfte hohe Anpassungsleistungen vollbringen, um Globalisierung, Komplexität, Diversität der Mitarbeiter, Veränderungstempo, Einstellungen zu Macht, Freiheit und Sinnfragen stimmig zu begegnen. Daher sind nicht gleich alle Führungsweisheiten in den Keller zu stellen, aber Führungskräfte müssen sich heute ihrer Rolle viel bewusster werden. Genauso wie sich Unternehmen den Einfluss von Führung klarer machen müssen, denn schlechte Führung kann großen Schaden anrichten und gute Führung große Wertsteigerungen (materiell wie immateriell) bewirken.

Führung hat ja immer mit einer zielgerichteten Bewegung zu tun. Wenn ein Ist-Zustand nicht verändert werden muss, braucht es streng genommen keine Führung. Daher will ich zum Stichwort neue Anforderungen drei Faktoren hervorheben, die meines Erachtens bedeutsamer werden:

- Der Next Leader muss in einer dynamischen und komplexen Welt mit multioptionalen Wahlmöglichkeiten Orientierung und Sinn bieten. Dafür muss er aber selbst eine klare Orientierung besitzen bzw. immer wieder herstellen können.
- 2. Führung funktioniert immer weniger durch pure "Ansagen". In einer diversitären Mitarbeiterlandschaft muss die Führungskraft die gemeinsame Orientierungsbewegung für eine größere Gruppe von anspruchsvollen Individualisten herstellen, damit gemeinsames, zielfokussiertes Handeln möglich wird. Der neue Leader muss Coach sein, er muss enablen und Rahmenbedingungen schaffen, damit das ganze Team gewinnt.
- 3. Führungskräfte brauchen dafür mehr natürliche Führungsautorität als Titel und Positionen. Die Optionen für berufliche Veränderungen von guten Mitarbeitern werden sich vergrößern. Daher bringt man mit seinem Team oder seiner Organisationseinheit nur Performance auf die Straße, wenn Bindungsfaktoren wie Integrität, Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Stärke von der Führungskraft gelebt werden und nicht nur in den Unternehmensleitlinien schön beschrieben sind. Persönlichkeitsentwicklung und mentale Stärke werden an Bedeutung gewinnen, wenn einem Menschen aus eigenen Antrieb folgen sollen.

Frage 4: #NextLeader - neue Führung nur für die #NextGenerations?

Nun könnte man meinen, dass neue Führung vor allem ein Thema für zukünftige Führungskräfte ist. Auch Sie fokussieren sich zum einen auf die Talente, die zu Führungskräften werden, zum anderen vernachlässigen Sie dabei nicht die heutigen Führungskräfte. Was müssen die "Potentials", was die "Performer" jeweils lernen?

Antwort:

Im Bereich der Führung ist man nie perfekt, ein lebenslanges Lernen gehört auch bei den Profis dazu. Und wir werden die heutigen erfahrenen Führungskräfte brauchen. Wenn eine Schlüsselaufgabe des Next Leaders die Unterstützung einer Orientierungsbewegung bei den Mitarbeitern und jungen Potentials ist, dann gehört hier Erfahrung und Weisheit dazu.

Aus Erfahrung, die allerdings nicht reflektiert wird, entsteht selten Weisheit.

Daher geschieht Lernen und Veränderung immer in einem Kontext von Erfahrung, Reflexion und neuer Erkenntnis.

Die Potentials hingegen müssen erst einmal Erfahrung sammeln, was man aber auch vor Übernahme einer offiziellen Führungsposition sowohl im betrieblichen als auch außerbetrieblichen Umfeld gut trainieren kann. Dies sollte begleitet werden von einer Förderung der Selbstwahrnehmung (Awareness), einer realistischen Einschätzung von Stärken und Entwicklungsfeldern, einem Umfeld, das einen positiven Umgang mit Fehlern ermöglicht, aber auch Konsequenzen aufzeigt. Wichtig sind Vorbilder und Lernbegleiter aus Führungskräften, Mentoren und Trainern und Coaches sowie Lernräume nicht nur in Seminaren sondern vor allem in der Praxis. Bei den Performern ist die reflexive Auseinandersetzung mit persönlichen Führungsstilen, Verhaltensmustern und Wirkung wichtig, um die individuellen Führungskompetenzen aktiv weiter entwickeln zu können. Es gilt auch hier die alte Regel: Ohne Einsicht oder Leidensdruck findet kein Lernen statt. Daher kann es auch mal hilfreich sein, die Führungskräfte in Trainingseinheiten in simulierte Settings ihrer Mitarbeiter zu stellen, damit sie aus diesem Blickwinkel heraus Führung erleben und kritisch reflektieren. Dabei habe ich in den letzten Jahren eine hohe Betroffenheit dieser Teilnehmer erlebt, die über diesen Weg Verhaltensänderungen aktiv angestrebt haben.

1.3 - Interview mit Michael Kühner

Frage 5: Ist #NextLeadership "erlernbar" und wenn ja wie?

Ist die neue Führung erlernbar? Wie relevant ist das Thema "Führungskräfteentwicklung" in diesem Sinne in den Unternehmen? Welche Formen der internen und externen Führungskräfteentwicklung sind aus Ihrer Sicht sinnvoll, um einen solchen Wandel hinzubekommen? Wie sieht ein ganzheitliches Entwicklungskonzept aus?

Antwort:

Grundsätzlich halte ich Führen für erlernbar. Allerdings bestimmt das Ausmaß an Talent und sogenannten Potenzialtreibern wie persönlicher Energie bzw. Motivation, Willensstärke, Neugier und Selbstreflexionsfähigkeit, wie weit man als Führungskraft kommt bzw. wie erfolgreich man sein wird. Insofern plädieren wir für ein gutes Augenmerk auf die Potenziale, bevor aufwendige und teure Entwicklungsmaßnahmen per Gießkanne verteilt werden. Leider werden heute immer noch zwei eigentlich quer durch die Literatur bekannte Fehler bei Besetzungsentscheidungen gemacht. Erstens: die beste Fachkraft wird plötzlich und unvorbereitet zur Führungskraft ernannt. Zweitens werden Führungskräfte so lange weiter befördert, bis sie die höchste Stufe der Inkompetenz erreicht haben. Für uns gehören daher folgende Inhalte und Formate einer Führungskräfteentwicklung für den Next Leader auf die Agenda:

- 1. Sorgsame und verantwortungsvolle Potenzialanalysen, die aber prozesshaft und nicht nur punktuell gestaltet werden.
- 2. Lernformate, die Erfahrung, Feedback und Reflexion sowie das Training on oder near the job ermöglichen. Wissen ist nämlich keine Kompetenz.
- 3. Auch wenn in Zeiten steigenden Kostenbewusstseins und Handeln nach dem Motto "alles schnell und sofort" ein großer Effizienzdruck herrscht, benötigen soziale Lernprozesse, die Verhalten verändern, optimieren, prägen sollen, Zeit und Kontinuität.

Also weg von Einmalmaßnahmen und Kurzprogrammen hin zu karrierebegleitenden kontinuierlichen Lernprozessen. Hier wird es auf eine Kombination von grundsätzlichen Lernmodulen und situativ bedarfsgerechten Lernformaten ankommen, um einen möglichst effektiven Output zu erreichen.

Frage 6: #NextLeader im Bigger Picture!

Weiterbildungsmaßnahmen können immer nur ein Baustein sein. Wie unterstützt man die Transformation durch ein entsprechendes Recruiting, das gezielt auf die Kompatibilität der Werte setzt? Welche Rolle spielt das Talentmanagement, insbesondere bei der Identifikation von High Potentials? Welche weiteren Maßnahmen unterstützen die Transformation der #NextLeadership-Organisation?

Antwort:

Eine Transformation muss ganzheitlich gestaltet sein und die Unternehmenskultur prägen. Ein Recruiting, das nur auf tolle und vielfach leere Versprechungen und verheißungsvolle Bilder setzt, wird nicht funktionieren. Die Werte müssen auch gelebt werden. Die Arbeitgebermarke als Ganzes muss authentisch sein. Da kommt den Führungskräften eine Schlüsselrolle zu. Das Talentmanagement muss meines Erachtens ebenfalls übergreifend und für alle Mitarbeitergruppen organisiert werden, nicht nur für junge Nachwuchskräfte. Sowohl namhafte Studien als auch unsere Erfahrungen zeigen, dass Talentmanagement zentral und in der Nähe des Top Management angesiedelt werden sollte.

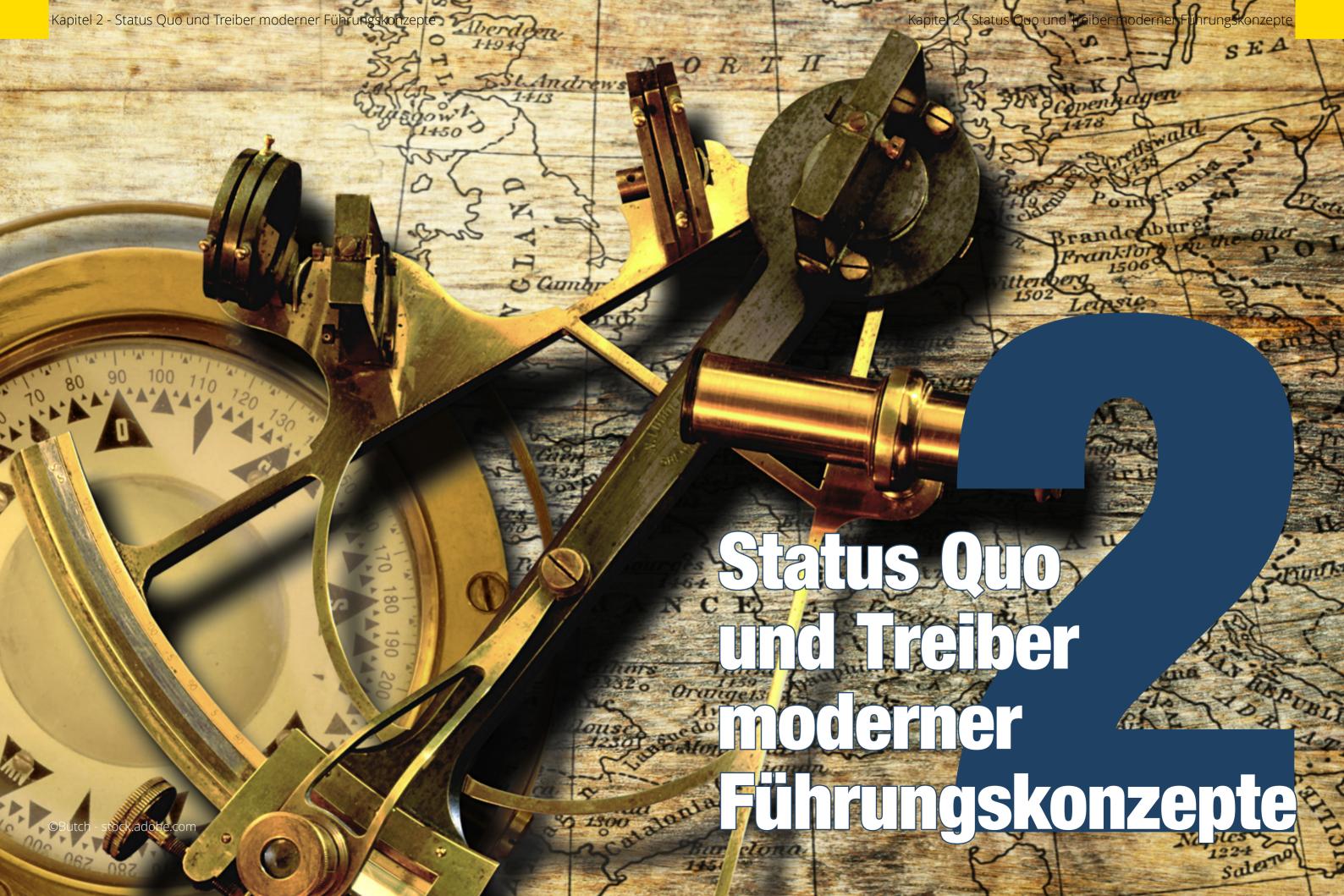
HR kann eine strategische Rolle einnehmen, wenn es das Angsthasen- Dienstverständnis verlässt und endlich eine Experten- und Strategische Rolle sowie Autorität erarbeitet

bzw. zugesprochen bekommt.

Damit sollen die Führungskräfte nicht entmündigt werden, sondern in Richtung einer unternehmensweiten einheitlichen Talentmanagementkultur transformiert werden, um sich ihrerseits zu Talentmanagern und modernen Leadern entwickeln zu können.

So funktioniert es auch mit anderen Unternehmensfunktionen wie Einkauf, IT, Controlling, die Richtungskompetenz besitzen, Leitplanken setzen und damit zielgerichtet und nicht zufällig die Klaviatur der praktischen Führungskompetenzen bei jeder Führungskraft vergrößern.

Vielen Dank für das Interview!



2.1

Bereits im Next Leadership

angekommen?

Wo stehen die Unternehmen?

Nach Untersuchungen der Universität St. Gallen befinden sich zumindest 90 Prozent der Großunternehmen in einer Transformation in neue Arbeitswelten. Diese Erkenntnis wurde von Prof. Dr. Heike Bruch auf verschiedenen Veranstaltungen vorgestellt. Aber nur ein Viertel der Unternehmen ist in der neuen Arbeitswelt auch tatsächlich angekommen. Und auch das verspricht nicht gleichzeitig mehr Erfolg. Viele Unternehmen sind mit der Transformation überfordert, erschöpft oder leiden unter hohem Konfliktpotenzial, was sich in ihrer Produktivität widerspiegelt. Nur sechs Prozent der Unternehmen leben demnach erfolgreich New Work.

Lassen sich diese Erkenntnisse auch auf das Thema Next Leadership übertragen?

Seit 2016 befragen wir regelmäßig Führungskräfte und Experten, vornehmlich aus dem HR-Bereich zum Stand der Führungskultur: Sind Next- oder New-Leadership-Ansätze in ihren Organisationen tatsächlich ein Thema?" bzw. "Laufen sogar schon praktische Transformationsprozesse?"

In einer ersten Studie Ende 2016 wurde nach Veränderungsbedarfen, Einflussfaktoren und Anforderungen gefragt, bevor wir 2018 damit begonnen haben, in einer dauerhaft angelegten Telefonbefragung nach dem Status Quo der Beschäftigung mit Next-Leadership-Ansätzen zu fragen.

Von insgesamt 72 befragten Unternehmen stimmten in unserer Studie 74 Prozent der Frage zu, dass sich die Führung stark verändern wird (Abb. 2.1.1). Ein Hinweis darauf, dass ein Großteil einen Wandel beim Thema Führung sieht.

"Wird sich Führung aus Ihrer Sicht zukünftig stark verändern?"



Abbildung 2.1.1: Next Leadership Studie von Strametz & Associates: Einschätzung zum Wandel von Führung

Bei der Frage nach bedeutsamen Trendthemen im Bereich Führung ergab sich folgendes Bild (Abb. 2.1.1).

Bis auf Digitalisierung, demografische Entwicklung und Globalisierung sind unter den Top Ten der genannten Faktoren eher Aspekte eines Kultur- und Wertewandels als harte ökonomische Rahmenbedingungen.

"Wie relevant sind die folgenden Trendthemen Ihrer Meinung nach für das Thema Führung in Ihrem Unternehmen?"

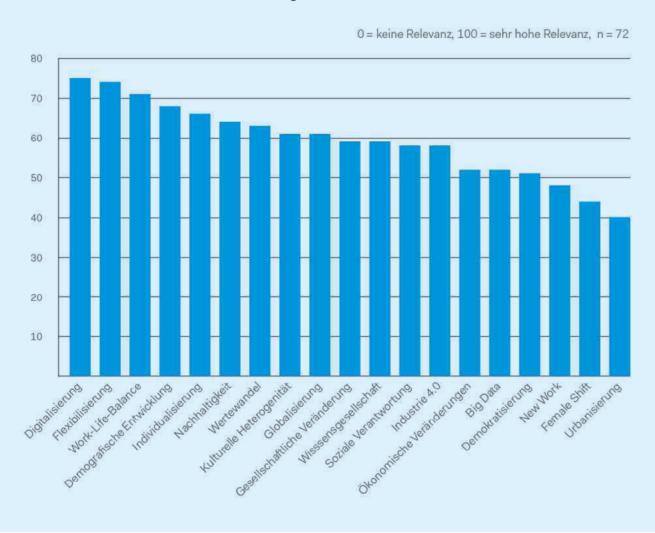


Abbildung 2.1.2: Next Leadership Studie von Strametz & Associates: Einschätzung der Bedeutsamkeit einzelner Trends für das Thema Führung

Eine weitere Frage zielte darauf ab, welches Verhalten Führungskräfte künftig am stärksten verändern müssen. Recht eindeutig kristallisierte sich heraus, dass es eine Tendenz zu weniger hierarchische Führung gibt aber auch einen verstärkten Fokus auf Selbstführung und stärkerer Mitarbeiterorientierung – im Sinne von mehr echtem Beziehungsverhalten.

"Welches Verhalten müssen Führungskräfte vor dem Hintergrund künftiger Arbeitswelten am stärksten verändern?"

	Kommandoverhalten reduzieren Weniger direktiv führen
	 Flexibel sein, Veränderungsbereitschaft zeigen Veränderungen vorantreiben
SELBST- MANAGEMENT & -FÜHRUNG	 Gelassener, stabiler und selbstsicherer werden Fokus finden und Freiräume schaffen
KOMMUNIKATI- ONSVERHALTEN	Mehr Transparenz schaffen Ansprechbar sein
STÄRKERE MITAR- BEITERORIENTIE- RUNG	 Interessen an Bedürfnissen und Lebenssituationen berücksichtigen Verständnis zeigen

Abbildung 2.1.3: Next Leadership Studie von Strametz & Associates: Veränderung im Führungsverhalten

Demzufolge erstaunt es, dass nur in gut 50 Prozent der Unternehmen die Entwicklung von Führungskräften größere Relevanz aufweist (siehe Abb. 2.1.4).

"Wie relevant ist das Thema Führungskräfteentwicklung in Ihrem Unternehmen?"

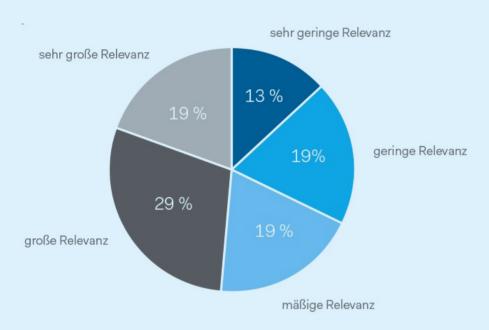


Abbildung 2.1.4: Next Leadership Studie von Strametz & Associates: Einschätzung zur Bedeutsamkeit der Führungskräfteentwicklung

Wo stehen die Unternehmen ganz konkret bei Next Leadership?

In der (immer noch laufenden) eigenen Telefonumfrage konnten zwischen Mai 2018 und Ende Januar 2019 160 Unternehmen nach dem Status Quo von Next Leadership Initiativen befragt werden.

Immerhin **15 %** der Unternehmen geben an, in der Umsetzung mit neuen Führungsansätzen gut aufgestellt zu sein, während **19 %** erste Maßnahmen umsetzen (siehe Abb. 2.1.5).

Interessant ist, dass in nur **4 %** der Unternehmen eine breitere Diskussion über neue Führungsansätze geführt wird. **15 %** der befragten Unternehmen haben sich bereits erste Gedanken gemacht und beschäftigen sich schon mit neuen Führungsansätzen und -modellen.

25 % haben sich noch nicht mit dem Thema Next Leadership beschäftigt. 21 % der befragten Unternehmen kennen das Thema, sehen aber in der Zukunft keinen Bedarf.

"Wie weit ist Ihr Unternehmen beim Thema Next Leadership?"

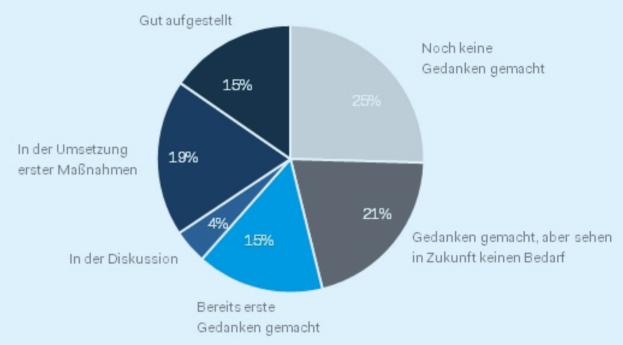


Abbildung 2.1.5: Befragung (n=160) von Strametz & Associates: Einschätzung Status Quo bei Next Leadership

Vergleicht man diese Ergebnisse mit den Resultaten der New Work Studie von St. Gallen [St.Gallen2018], zeigt sich ganz grob ein vergleichbares Bild, auch wenn die Gesamtanzahl der Unternehmen, die unterwegs zu neuen Führungsansätzen sind, mit **51** % doch deutlich geringer ausfällt. Die Nase vorne zu haben, scheinen **16** %. Diese ist fast genau die Mitte zwischen den **25** % und den **6** %, der tatsächlich erfolgreichen Unternehmen aus der St. Gallen Untersuchung.

Es bleibt auf jeden Fall spannend, wie sich die weiteren Entwicklungen in deutschen Unternehmen gestalten und welche Studien dazu weiteres empirisches Material liefern werden.

2.2

Was sagen andere Studien zum Themenkomplex Next Leadership?

Wie wollen wir Unternehmen zukünftig führen und welche Eigenschaften muss der Next Leader haben, um die Führungsaufgaben von morgen zu meistern? Mit dieser Thematik beschäftigt sich die Branche aktuell sehr intensiv. Im Global Leadership Forecast 2018 [GLF2018] wurden die Top-10-Herausforderungen für Unternehmen identifiziert. Gleich an erster Stelle mit **64** % steht die Entwicklung neuer Führungskräfte und mit **60** % das Rekrutieren erforderlicher Talente. Mehr als 25.000 Führungskräfte wurden für diese Studie befragt und lieferten diese zentralen Ergebnisse. Damit steht Führung und die Führungskraft im Zentrum der Themen von morgen.

Im Folgenden werden aus weiteren relevanten Studien von großen Playern der Branche die Keyfacts rund um das Thema Führung und Führungsanforderungen der Zukunft aufgegriffen und zusammengefasst dargestellt.

Future Management Development Studie 2017

(Kienbaum Consultants International GmbH)

Die Herausforderungen für Führungskräfte und Manager sind, wenn es um zukünftige Führung geht, vielschichtig und komplex: Digitalisierung, veränderte Führungshierarchien, sich wandelnde Arbeitsformen und volatile Gegebenheiten – um nur einige zu nennen – dominieren den beruflichen Alltag und die damit einhergehenden Führungsaufgaben. Umso mehr müssen Unternehmen ihre Führungsriege auf diese Bedingungen vorbereiten. Die Entwicklung und Etablierung einer nachhaltigen Lern- und Entwicklungskultur ist dabei Kernaufgabe zukunftsaufgestellter Unternehmen und Manager.

Die Future Management Development Studie von Kienbaum [Kienbaum2017b] beschäftigt sich mit zukünftigen Management Anforderungen und fasst diese in fünf Kernpunkten zusammen:

1. Führungskräfte benötigen eine Lern- und Veränderungsbereitschaft

Lern- und Veränderungsbereit wird für Führungskräfte immer wichtiger. Die in der Studie befragten Manager und HR-Verantwortlichen sehen einen gesteigerten Bedarf an Führungskräfteentwicklung und zwar für alle Managementebenen.

2. Strategie-orientiertes Transformationsmanagement im Topmanagement

Strategie-orientiertes Transformationsmanagement als Kernkompetenz für das Topmanagement. Die in der Studie identifizierten drei wichtigsten Qualifizierungsthemen lauten:

- (1) Change- und Transformationsmanagement
- (2) Strategisches Management
- (3) Persönlichkeitsentwicklung

3. Umgang mit Widersprüchen und Veränderungen

Zu den wichtigsten Managementkompetenzen zählt der Umgang mit Widersprüchen und Veränderungen. Im Management Development gewinnen Themen wie Agilität, Change- und Transformationsmanagement, virtuelle Führung und Digital Leadership am stärksten an Bedeutung.

4. Digi-loge Trainingsformate

Digi-loge Trainingsformate (Kombination aus analoger und digitaler Formate) werden im Future Management den Trainingsalltag bestimmen. Dabei werden digitale Lernformate hinzukommen, analoge Formate werden aber nicht vollständig ersetzt. Es werden hybride Lernformen entstehen.

5. Spezialisierte und internationale Weiterbildungsangebote

Generalisierte Management Trainings haben ausgedient. Topmanager benötigen spezialisierte und internationale Weiterbildungsangebote auf High End Niveau, am liebsten von breit aufgestellten Development Anbietern.

Top Management zwischen Digitalisierung & Arbeitswelt 4.0

(Institut für Führung und Personalmanagement, Universität St. Gallen - HSG) Bruch, H. & Block, Ch. (2017)

Ausgehend von der Annahme, dass Top Führungskräfte eine besonders prägende Rolle in Wandlungsprozessen von Unternehmen einnehmen, wurde in der Studie "Top Management zwischen Digitalisierung und Arbeitswelt 4.0" von Bruch und Block untersucht, wie Top Manager ihr Unternehmen erfolgreich durch den Wandel führen und welche Strategien, Verhaltensmuster und persönlichen Merkmale von den Führungskräften für einen erfolgreichen Change in Richtung Digitalisierung und Arbeitswelt 4.0 gezeigt werden [St.Gallen2017b].



Abbildung 2.2: New Work Transformation [St.Gallen2017c]

In der Studie wird die Annahme bestärkt, dass die Kompetenzen und Persönlichkeitsausprägungen von zukünftigen Führungskräften in der New Work Transformation anders ausgerichtet sein müssen. In ihren Untersuchungen unterscheiden sie Unternehmen, die Vorreiter und Nachzügler in der New Work Transformation sind.

Die Führungskräfte (bzw. die Studie spricht von Geschäftsleitung) erfolgreicher New-Work-Vorreiterunternehmen zeichnen sich mit einem sehr inspirierenden Führungsstil aus und werden als Vorbild und Visionäre wahrgenommen. Dabei gilt die Geschäftsleitung als Haupttreiber von Fortschritten in Richtung Arbeitswelt 4.0. Sie sucht Chancen für das Unternehmen, was den Schritt und das Umsetzen neuer Arbeitsformen ermöglicht. Zugleich ist die Geschäftsleitung geprägt durch ein positives Zukunftsbild ihres eigenen Unternehmens. Fehler gehören bei der Weiterentwicklung zum Lernen dazu und sind für eine erfolgreiche Zukunft für das Unternehmen nützlich. Der Mut neue Wege auszuprobieren und eine gewisse Fehlertoleranz eröffnen neue Perspektiven und Ansätze. Bei der Studie wurden Top Management Erfahrungen und Empfehlungen für die New Work Transformation in sechs Kern-Hypothesen zusammengestellt:

1. Zukünftige Führung durch die Entwicklung einer New Work Philosophie

Die Entwicklung einer Vision oder eines Zukunftsbildes ist sehr wichtig, um den Mitarbeitern und den Führungskräften eine Richtung vorzugeben. Die Vision ist Grundlage, um eine Basis für die Philosophie des Unternehmens in der neuen Arbeitswelt zu schaffen.

2. Gebündeltes Handeln in Zusammenarbeit mit Führung & Mitarbeitern

Bei der Umsetzung einer New Work Transformation ist es von immenser Bedeutung, dass die Führungsebene (Geschäftsleitung), unterstützende Funktionen und eine kritische Masse an Beteiligten partnerschaftlich zusammenarbeiten. Nur so kann genügend Energie und Dynamik in notwendige Prozesse gebracht werden. Ein Alleingang einzelner Personen oder Gruppen ist kontraproduktiv und kann zu Frustration und Misserfolg in der Umsetzung führen. Partizipation und Zusammenarbeit anstatt Silos und intransparente Einzelwirtschaften.

3. Top Management als Vorbild im Wandel

Das Top Management muss als Vorbild fungieren und als Visionär und Treiber die Prozesse aktiv steuern. Es muss sich einlassen und den Veränderungswillen und die Zukunftsrichtung authentisch vorleben. Nur so können die Mitarbeiter inspiriert und darin bestärkt werden, Teil einer neuen Zukunft sein und ihre neuen Rollen ausfüllen zu können. Transparenz, Offenheit und Neugier als vorbildhafte Basis in der Unternehmensführung für neue Entwicklungs- und Arbeitsprozesse.

4. Prototyping, Experimentieren und Fehlertoleranz

Das Etablieren einer Fehlerkultur erleichtert den Umgang mit innovativen Ansätzen und verringert den Widerstand, Neues auszuprobieren. Hierbei gilt es, besonders als Führungskraft, alte Gewohnheiten abzubauen, um neue Ansätze voranzutreiben. Kreatives Denken wird durch eine tolerante Fehlerkultur angeregt: Lernen aus Fehlern, anstelle Fehler direkt zu bestrafen. Es muss nicht alles gleich perfekt sein.

5. Neue Führungsansätze in der Arbeitswelt 4.0

Führung ändert sich: Hierarchien werden abgebaut, die Komplexität in Organisationen nimmt zu und direkte Interaktionen nehmen ab. Im Zuge der Veränderung der Arbeitsformen in der neuen Arbeitswelt, müssen neue Führungsformen in den Unternehmen entwickelt werden. Neue Führungsansätze und eine große Lernbereitschaft sind gefragt.

6. Mitarbeitende aktiv involvieren

Die Führungskraft (Geschäftsleitung) fungiert als Vorbild und ermutigt die Mitarbeiter mit Offenheit an Veränderungen heranzugehen. Top down getriebene Ansätze wirken dabei kontraproduktiv. Mit den Mitarbeitern gelebte und von ihnen akzeptierte Prozesse sind nötig, um in der Arbeitswelt 4.0 anzukommen.

Lohnt sich Führung?

(Studie von Mercer Central Europe, 2016) [Mercer2016]

Die Studie, für die 100 Führungskräfte, HR Top Manager und erfahrene Experten befragt wurden, beschäftigt sich mit der Frage, ob Führung einen entscheidenden Einfluss auf die langfristige Profitabilität von Unternehmen hat.

Aus Sicht der Befragten kann die Frage bejaht werden: Laut Studie sind im Durchschnitt 52 Prozent der Unternehmensprofitabilität auf Führung zurückzuführen. Bei Unternehmen mit einem stark aufgestellten HR Bereich war der Effekt sogar noch größer. Also "Leadership matters." gerade im Umfeld sich immer rascher wandelnder organisationaler Settings.

Die Erwartungen an Führung sind hoch und werden zukünftig wohl noch höher werden: Die Studienergebnisse konstatieren eine zunehmende Bedeutung der Veränderungsarbeit und Veränderungskompetenz von Führungskräften, dabei hat die Veränderungsgeschwindigkeit deutlich zugenommen. Die Themen Führung und Veränderung sind folglich unweigerlich eng miteinander verknüpft. Die erhöhte Frequenz der Veränderung addiert anspruchsvolle und herausfordernde Themen zu den "normalen" Führungsaufgaben.

Als wesentliche zukünftige Erfolgsfaktoren für eine effiziente Führung wurden Faktoren wie z. B. eine moderne, mit Organisationsentwicklung verschränkte "On-the-Job" Führungskräfteentwicklung identifiziert. Gemäß realistischer Markt-Erwartungen sollen Führungskräfte wach, fordernd und fördernd sein. An Handlungsprämissen wird Führungskräften und Personalern empfohlen, mit realistischen Erwartungen und wachen Augen für den Markt und die eigene Organisation fordernd und fördernd verbunden zu bleiben. Dies stellt die Grundlage für eine gelingende Führung dar.

Gemeinsam individuell und stark werden

Herausforderungen können nicht immer allein gelöst werden. Besonders komplexe Aufgaben werden besser in Leadership-Teams gelöst. Moderne Führungskräfteentwicklung stärkt im Sinne einer Ermöglichungstaktik das Individuum und das Führungsteam, dessen Zusammenhalt und Funktionsfähigkeit. Der Unterschied zwischen "Lernen" und "Arbeit" verschwimmt in diesen Settings.

Führung hat sich stark gewandelt

Das Bild des großen Patriarchen, der sein Unternehmen top down lenkt und verwaltet, gilt schon lange als veraltet. Stattdessen gilt "Shared Leadership" als Mittel der Wahl: Aktivierung der Belegschaft anstelle von reiner Ausführung von Führungsaufgaben.

Führung lohnt sich

Gute Führung kann die Profitabilität des Unternehmens signifikant steigern. Führung als starker Impact auf die Unternehmenszahlen wird – so die Studie – "Notwendigkeit, große Wirkung bis hin zur Omnipotenz" zugeschrieben.

Führung darf nicht nur instrumentell verstanden werden, sondern es bedarf Prinzipien und eines Menschenbildes, für die das Unternehmensteht. Das sollte dann aber auch gelebt und nicht nur beschrieben werden.

Michael Kühner

2.3 Neue Leadership Ansätze in Diskussion und Praxis Überblick über den Status Quo der Diskussion

Autor: Christina Kremper, Strametz & Associates

Die neue Arbeitswelt und verschiedene Führungskonzepte - viel wird darüber diskutiert und eine breite Diskussion in Fachmagazinen, Büchern, Blogs, Videokanälen und von allen möglichen Experten beleuchtet und kommentiert.

Dieser Beitrag soll etwas Struktur und Ordnung in die vielfältigen Diskussionen bringen und liefert einen pragmatischen Überblick. Dabei legen wir den Schwerpunkt auf ausgewählte Konzepte der Next Leadership Thematik.

Organisationsformen

Ein Großteil der aktuellen Diskussion dreht sich um die Reduktion von Hierarchie, die sich auch auf die Führungsarbeit auswirkt. In erster Linie ist Hierarchieabbau allerdings ein strukturelles Thema, weshalb zunächst ein Überblick über diskutierte Organisationsformen sinnvoll scheint:



Klassische, funktionale Organisation

Die funktionale Organisation ist bewährt und viele Unternehmen organisieren sich nach Aufgaben wie Produktion, Marketing oder Einkauf. Diese Struktur ist bekannt. Kritisiert wird im Zusammenhang mit dem aktuellen Transformationsprozess die ausgeprägte, formale Hierarchie, da ein Gros der Entscheidungsmacht bei Führungskräften liegt und der Prozess stark Top-down und wieder zurück funktioniert. Führungskräfte fühlen sich schnell überlastet, während Mitarbeiter gerne mehr Freiheiten hätten, was unter anderem das aktuelle Bestreben nach neuen Organisationsformen erklärt. Allerdings ist Hierarchie zuverlässig und schafft vorhersehbare Machtquellen, die mit Reduktion von Hierarchie vielfältiger werden.



Matrixorganisation

Die Matrixorganisation behält bestimmte, zentrale Funktionen bei und kombiniert sie mit anderen Objekten, z.B. Produktgruppen. So ist beispielsweise HR als zentrale Funktion für alle Mitarbeiter aller Produktgruppen oder Geschäftsbereiche zuständig, während innerhalb der Produktgruppe beispielsweise Produktion, Marketing und Vertrieb stattfinden. Oft findet sich auch eine Kombination mit verschiedenen Projekten.

Diese Form ist häufig in vielen Organisationen oder zumindest Teilbereichen einer Gesamtstruktur anzutreffen. Sie schafft meistens schnellere Wege in der direkten Kommunikation, da nicht alles erst nach oben getragen und von dort wieder hinunter kommuniziert werden muss. Das bedeutet aber stärker verteilte Verantwortlichkeit, was wiederum mehr Abstimmungsbedarf erzeugt. Es bildet sich meist eine disziplinarische und eine fachliche Hierarchie heraus.



Exkurs: Ambidextrie

Ambidextrie* kommt aus dem Lateinischen und bedeutet mit beiden Händen gleichmäßig geschickt zu sein. Zum einen geht es darum, das Bestehende zu nutzen und nach klaren Zielen, Standards und Prozessen zu organisieren, aber auch um Innovationsfähigkeit, Kreativität und Wissensaufbau. Die Diskussion um Struktur im Unternehmen dreht sich eher sekundär um den hierarchischen Aspekt, sondern primär um den Aspekt der Innovationsförderung, der für die Überlebensfähigkeit einer Organisation heute zentral ist. Es geht also um die Frage, wie bestehende Strukturen, in denen die hierarchische Organisation durchaus sinnvoll ist, optimiert und gleichzeitig innovationsförderliche Strukturen integriert werden, beispielsweise durch Ausgründungen oder Kooperationen mit Start Ups.

* nicht zu verwechseln mit Ambiguität = Mehrdeutigkeit! Findet sich immer wieder im Kontext von VUCA-World zur Beschreibung unserer Arbeitswelt

Eine gute Übersicht auch zu anderen bzw. vergleichbaren Theorieansätzen zur Organisation von gleichzeitiger Innovation und Optimierung von Bestehendem geben Schumacher und Wimmer [Jumpertz2018], [Schumacher,Wimmer2018].

Zeitgleich wird Ambidextrie auch als Führungsstil verstanden, da Führungskräfte für ihre Teams Balance zwischen Routine und Kreativität finden müssen.



Weniger Hierarchie

Einige Unternehmen verändern ihre Organisationsform dahingehend, dass Führungsebenen reduziert werden. Das bedeutet nicht zwangsläufig, dass die Anzahl der Führungspositionen verringert wird. Vielmehr werden bei dieser Vorgehensweise mehr Teams bzw. Leitungspositionen auf gleicher Ebene geschaffen, sodass sich das Organigramm stärker in die Breite entwickelt anstatt in die Höhe. Ziel ist es, Hierarchie zu verringern (kürzere Wege nach oben) aber dennoch Führung in überschaubaren Einheiten zu gewährleisten (mehr Leadership als Management).



Kreisstrukturen

Hier liegt der Schwerpunkt vieler neuer Vorschläge für Organisationsformen und bringt Konzepte unter dem Stichwort Selbstorganisation zusammen. Wir wählen den Begriff "Kreisstrukturen", da Selbstorganisation oft auch auf Organisationsprinzipien innerhalb einzelner Teams bezogen wird. Unter Kreisstruktur verstehen wir recht plakativ erst einmal alles, was ringförmige Organisationsstrukturen aufweist. Viele – aber nicht unbedingt alle, dieser Ansätze gehen auf das Organisationsprinzip der Holokratie zurück.

Die jeweils genaue Definition von Kreisstrukturen innerhalb eines Organisationsansatzes variiert, jedoch bezeichnen Kreise meistens Arbeitsgruppen, die temporär oder auch langfristig je nach Bedarf für ein Arbeitsthema zusammenkommen. Innerhalb dieser Gruppen übernehmen die Mitglieder verschiedene Rollen, die unterschiedliche Aufgaben und Zuständigkeiten beinhalten. In der Regel gehört ein Mitarbeiter verschiedenen Kreisen an und kann verschiedene Rollen innehaben – so auch die Führungsrolle.

Wir haben beispielhaft einige Kreismodelle ausgewählt, um die Bandbreite der Diskussion darzustellen:

Das kollegiale Unternehmen

Das kollegiale Unternehmen ist ein Organisationsansatz von Oestereich und Schröder, der die Organisation als konzentrische Ringe betrachtet, die sich zum einen nach außen zum Markt hin ausrichten und zum anderen nach innen zum Inhaber. Verschiedene Geschäftsbereiche werden als Aggregation verschiedener Kreise gesehen, die sich über die Ringe verteilen. Hinsichtlich der Führung wird zwischen übergeordneter und kreisinterner Führung differenziert.

Die Orbit-Organisation

Das Orbit-Modell nach Schüller und Steffen arbeitet mit konzentrischen Ringen. Allerdings steht hier im Vergleich zum kollegialen Unternehmen nicht der Inhaber, sondern der Purpose bzw. Sinn einer Organisation im Zentrum, um für alle Beteiligten eine Daseinsberechtigung zu schaffen. Außerdem bekommen die Kunden einen zentralen Stellenwert innerhalb der Organisation, die sich um den Purpose der Organisation versammeln. Führungskräfte, Mitarbeiter und Partner folgen auf der nächsten Ebene bevor die Geschäftsführung den Rahmen bildet. Die Kreise werden als Brückenbauer bezeichnet, die eine Vernetzungsaufgabe schaffen.

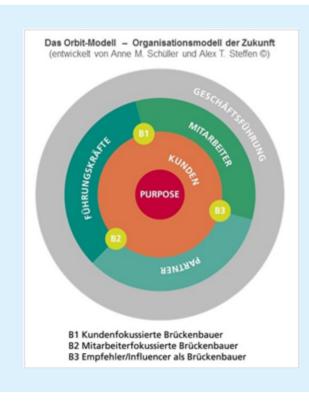


Abbildung 2.3.1: Die Orbit-Organisation © Anne Schüller, Alex Steffen

Holokratie

Im Gegensatz zum Wort Hierarchie, das so viel wie pyramidenartige Rangfolge bedeutet, bezeichnet Holokratie die ganze oder vollständige Herrschaft und verfolgt die Idee, diese auf alle Mitarbeiter auszuweiten. Diese Form stellt die bekannteste Form neuer Organisationsstrukturen dar. Dabei bilden Teams die Struktur, die sich selbst leiten und gestalten, was bedeutet, dass Führung immer kontextgebunden und nicht personengebunden stattfindet. Im Vergleich zu den vorherigen Beispielmodellen gibt es hier keine konzentrischen Ringe, die äußeren Rahmen nach innen hin unterteilen. Vielmehr ist es Merkmal der Holokratie, dass sich Kreise um Themen oder Kunden gliedern. [Bernstein, Bunch, Canner, Lee2017].

In diesem Zusammenhang soll auch auf den Management Ansatz Holacracy (mit a nicht mit o) verwiesen werden.



Netzwerkorganisation / Die evolutionäre Organisation

Als Weiterführung der strukturierten Selbstorganisation kann die Netzwerkorganisation gesehen werden. Frederic Laloux hat in seinem Bestseller die evolutionäre Organisation vorgestellt, die nach den Prinzipien der Selbstführung, der Suche nach Ganzheit und evolutionärem Sinn funktioniert. Autorität wird in fluiden Systemen verteilt und viele Innovationen und Fortschritte beruhen auf kollektiver Intelligenz. So gibt es fast nur die rechtlich notwendige Führungskraft und einzelne Beratungsrollen, die allen Teams zur Verfügung stehen, um in vereinzelten Spezialthemen zu unterstützen.
[Laloux]

Führungsrahmen

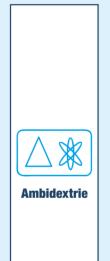
Mit der Organisationsstruktur wird auch der organisatorische Rahmen für Führung festgelegt. Über die üblichen Wege der Arbeits- und Organisationsanalysen oder verschiedene, anders definierte Prozesse, wird die Anzahl von offenen Führungsstellen ermittelt. Um den organisatorischen Rahmen für diese Stellen festzulegen, finden sich heute alternative Möglichkeiten zur bisher klassischen Führung. Die nachfolgende Tabelle liefert einen Überblick. [Bernstein, Bunch, Canner, Lee2017]

Die Organisationsformen auf einen Blick

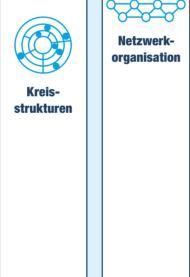
Klassische, funktionale Organisation

Hierarchieabbau









Next Leadership Aufbau

	Traditionelle Führung	Entwicklungs- orientierte Führung	Demokratische Führung	Geteilte Führung*	Informelle Führung
Worum geht es?	Ein klassischer Vorgesetzter für ein Team oder eine Abteilung, wird häufig aufgrund von individueller Erfahrung oder Arbeitsjahren ausgewählt	entwicklungs- programme bilden n langfristig neue gewählt, wodurch sich ng Führungskräfte aus das Commitment zur mit dem Erkus auf Führungskraft erhöht		werden im Team verteilt. Häufig wird mit Rollenkonzepten	Führungsaufgaben und Rollen regulieren sich durch gruppendynamische Prozesse und sind nicht offiziell organisiert
Weg zur Führungsro	- Durch Frhenning Durch Entwickling		Durch Wahl	Durch organisatorische Rahmenbedingungen oder Rollenkonzepte	Offiziell gar nicht (durch natürliche Führungsautorität)
Erfolgs- faktoren	irroigs- oder entsprechende Identifizierung und und fü		Fairer Wahlprozess und für die Mehrheit passende Kandidaten	Gemeinsame Vision und klare Regeln zur Verantwortungsteilung	Soziale Kompetenz zum Aushandeln von Status und Rollen
Orientierun	g Ergebnisse	Potenzial und Qualifizierung	Mitbestimmung	Kooperation bzw. Gleichberechtigung	Gemeinsame Vision und Mission
Typisches Führungs- verhalten		Fördernd	Serviceorientiert	Kollaborativ	Selbstregulierend oder verdeckt

^{*} teilweise wird unter geteilter Führung auch die Aufteilung einer offiziellen Führungsstelle auf zwei oder mehrere Personen in Teilzeit verstanden.

Tabelle 2.3: Führungsformen im Überblick

Neue Führungskonzepte und Modelle

Neben dem organisatorischen Führungsrahmen ist auch das Führungsverhalten ein viel diskutiertes Thema. Viele Organisationen entwickeln ein Führungsmodell passend zur eigenen Organisationskultur, damit eine stimmige Führungskultur entsteht. Dazu gibt es zahlreiche neue Konzepte und Modelle, die mit wissenschaftlich-theoretischem Anspruch entwickelt wurden und häufig die Basis für das unternehmensindividuelle Modell werden. Wir haben drei ausgewählt:

Transformationale Führung

Transformationale Führung ist die Fähigkeit von Führungskräften, ihre Vorbildfunktion überzeugend wahrzunehmen und dadurch Vertrauen, Respekt, Wertschätzung und Loyalität zu erwerben. Die Mitarbeiter sind intrinsisch motiviert und zur Veränderung ihres Verhaltens und ihrer Lern- und Leistungsbereitschaft inspiriert [Pelz]. Der transformationale Führungsstil wird daher auch vom transaktionalen Führungsstil unterschieden, welcher mit traditionellen Zielvereinbarungen und Belohnungssystemen arbeitet.

Transformationale Führung ist – obwohl ein Konzept aus dem letzten Jahrhundert – derzeit sehr aktuell, da mit diesem Führungsverhalten Veränderungen sinnstiftend bewirkt werden können. Deshalb tritt dieser Führungsstil immer wieder im Zusammenhang mit Transformation und Kulturveränderung auf. Die Wirkung dieses Führungsmodells ist übrigens am besten empirisch bewiesen.

Ethische Führung

Vor dem Hintergrund der asymmetrischen Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitendem wird grundsätzlich über das Machtgefälle diskutiert und wie sichergestellt wird, dass die Führungskraft dieses nicht zum Nachteil für den Mitarbeitenden ausnutzt. Es geht um die moralische Werthaltung der führenden Person, deren Verhalten sich durch Ehrlichkeit, Fairness bei Entscheidungen und bewusstes Ansprechen ethischer Werte und Ziele. Es ist ein transaktionaler Anteil enthalten, da bei Missachtung ethischer Vorgaben auch Sanktionen vorgenommen werden. Andererseits sind auch Parallelen zur transformationalen Führung im Sinne des Rollenvorbilds zu sehen. Auch zum Konzept der authentischen Führung finden sich Überschneidungen.

Dienende Führung / Servant Leadership

Der Grundgedanke dieser Führungshaltung ist, dass das Wohlergehen und die Interessen des Mitarbeitenden bzw. des Geführten über die genuinen Eigeninteressen der Führungskraft gestellt werden. Die Idee geht auf Robert K. Greenleaf zurück, der den Wunsch der Führungskraft beschrieb, sich in den Dienst anderer stellen zu wollen und sich so als Primus inter pares zu verstehen. Wichtig in diesem Ansatz ist das persönliche Selbstverständnis einer Person, welches häufig für selbstorganisierte Teams entscheidend sein kann.

Es gibt noch mehr populäre Management-Literatur zu vielen weiteren Verhaltenskonzepten. Einen verständlichen Überblick mit den aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen aus psychologischer Sicht ermöglicht Felfe, Trends der Führungsforschung, Hogrefe. Weiterhin gibt Lang & Rybinkova, Aktuelle Führungstheorien und -konzepte, Springer einen guten Einblick in die theoretische Sichtweise.

Führungsverhalten

Führungsrollen

Aus den Führungsmodellen und Konzepten leiten sich in der Regel konkrete Verhaltensweisen und Rollen ab, die eine Führungskraft übernimmt. Im Zusammenhang mit neuen Organisationsstrukturen und Prinzipien gibt es je nach Ansatz oder Methode klar definierte Rollen z.B. im Kontext von Holokratie.

Betrachtet man die Hierarchiereduktion etwas grundsätzlicher, geht es im Führungsverhalten darum, dass Führungskräfte ihre durch die Struktur verliehene Positionsmacht weniger nutzen und mehr Freiräume für das Team schaffen. Analysiert man diese beiden Dimensionen, lassen sich mit dem folgenden Modell, das eine Weiterentwicklung von Führungsstilen der Australian Leadership Foundation darstellt, einige wesentliche Führungsrollen formulieren:



Abbildung 2.3.3: Übersicht verschiedener Führungsrollen

Die einzelnen Rollen werden an dieser Stelle nicht weiter ausgeführt. Es handelt sich um einen Orientierungsrahmen, der vereinzelte Rollendiskussionen wie "Die Führungskraft als Coach" in einen Bezugsrahmen setzt. So wäre beispielsweise die Rolle des Coaches in etwa vergleichbar mit dem Ermöglicher, da ein Coach eine hohe Selbstverantwortung seinem Coachee gegenüber unterstützt, aber keine Positionsmacht besitzt bzw. einsetzen sollte.

Führungsstile

Nah dran an Rollen stehen die Führungsstile, wie im genannten Beispiel der coachende Führungsstil. Führungsstile kommen aus der verhaltensorientierten Führungsforschung und beschreiben somit das persönliche Verhalten einer Führungskraft. Da Verhalten viele Ausprägungen und Facetten haben kann, gibt es entsprechend zahlreiche Führungsstile. So individuell das Verhalten, so individuell der Führungsstil. In Abgrenzung zu den vorherigen Modellen, aus denen sich auch der transformationale Führungsstil ableiten lässt, verstehen wir an dieser Stelle Führungsstile sehr praktisch im Sinne einer konkreten Verhaltensweise.

In vielen klassischen Theorien wird dabei zwischen Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung differenziert und dieses Spannungsfeld scheint angesichts gesellschaftlicher Trends eher größer als kleiner zu werden. Daher erhalten situative Modelle, wie das situative Führungsmodell von Hersey und Blanchard, auch ihre Popularität. Auch wenn die darin thematisierten Führungsstile heute nach wie vor relevant sind, lassen sich in Bezug auf das obenstehende Rollenmodell weitere relevante Führungsstile ausmachen:



Beteiligen

- · Wenig bis kein Autoritätseinfluss und hohe Eigenständigkeit des Teams
- Der Next Leader beteiligt die Mitarbeiter gleichwertig an Entscheidungsprozessen, sodass auch sie Führungsaufgaben übernehmen.



Zusammenarbeiten

- Wenig bis kein Autoritätseinfluss und mittlere Eigenständigkeit des Teams
- Der Next Leader arbeitet mit den Teammitgliedern zusammen, aber stellt vornehmlich die Vernetzung untereinander sicher.

Es soll aber nicht bedeuten, dass Autorität keine Relevanz mehr hat. Es geht eher darum, dass die hierarchische Einflussnahme einer Führungskraft geringer wird und stattdessen die natürliche Führungsautorität in den Fokus rückt. Daher können auch folgende Stile relevant sein, wenn die Führungskraft sich ihrer eigenen Autorität bewusst ist und diese teamfördernd einsetzt:



Befähigen

- Mittlerer Autoritätseinfluss und hohe Eigenständigkeit des Teams
- Der Next Leader befähigt (enabled) die Mitarbeiter, dass sie selbstständig im Gruppenprozess arbeiten und Führungsaufgaben übernehmen können.



Leiter

- Mittlerer Autoritätseinfluss und mittlere Eigenständigkeit des Teams
- Der Next Leader leitet sein Team an und f\u00f6rdert die selbstst\u00e4ndige Arbeit der einzelnen Mitarbeiter.

Diese Führungsstile in Abhängigkeit vom Einfluss der Persönlichkeit bzw. Rolle und Autonomie des Teams ermöglichen es, die Arbeitsweise seines Teams zu berücksichtigen, es aber gleichzeitig auch zu mehr Eigenständigkeit zu entwickeln.



Agilität findet sich in allen bislang besprochenen Themen wieder. Es gibt agile Organisationen, die häufig mit agilen Selbstorganisationsmethoden, wie beispielsweise SCRUM, erklärt werden. Es gibt aber auch agile Führungsmodelle und agile Rollenkonzepte für alle Mitarbeiter.

Inhaltlich werden unter Agilität in der Literatur häufig folgende Aspekte genannt: Kundenzentrierung oder Kundenfokus sowie Anpassungsfähigkeit und Geschwindigkeit, um im dynamischen Markt- und Arbeitsumfeld schnell und flexibel reagieren zu können. Gleichzeitig geht es auch um die Haltung gegenüber Mitarbeitern, die auf Augenhöhe stattfindet und mehr Verantwortung an den Mitarbeiter überträgt. Hierzu herrscht weitgehend Konsens, auch wenn jede Organisation die inhaltliche Ausgestaltung des Begriffs selbst definiert und ihre eigenen Wege der Umsetzung findet.

So bildet Agilität eine Klammer um viele Entwicklungen und stellt damit das Mindset und auch die Haltung bezogen auf Denk- und Verhaltensweisen dar. Agilität wird also zunehmend zum Kulturparameter, der unsere Lebens- und Arbeitswelt im Kleinen und im Großen prägt.

2.4 - Was von Führung übrig bleibt

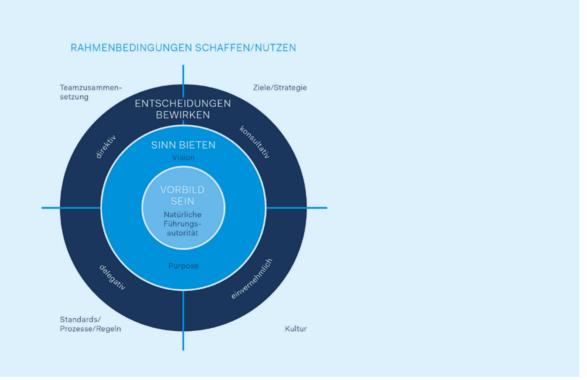
2.4

Was von Führung übrig bleibt Ein Handlungsrahmen

für Notwendigkeiten

gemeinsamen Handelns

Autor: Michael Kühner



Das Praxismodell von Führung basiert auf empirischen Untersuchungen und namhaften Autoren, die selbst geforscht haben. Schon seit Jahren beschäftigen wir uns bei Strametz mit unterschiedlichen Studien verschiedener Institute und Universitäten und haben eine gemeinsame, verbindende These erstellt.

Unser Modell betrachtet und verbindet wesentliche Punkte der Führung mit dem Fokus auf Next Leadership, erhebt allerdings nicht den Anspruch auf die eine Warheit.

Die begleitende Fragestellung ist, welche Faktoren – unabhängig von Organisationsform, Führungssystem und Führungsverständnis – sind notwendig, damit ein Team, eine Organisationseinheit oder eine ganze Organisation gemeinsam handelt? Diese Faktoren sollen sowohl in einem autoritär geführten System als auch in einem komplett selbstorganisiertem System ohne explizite Führungspersonen Gültigkeit haben.

Dennoch – daran besteht wohl **kein Zweifel**und das ist auch **evolutionsbiologisch und psychologisch bewiesen –** geführt wird immer! **Nicht-Führung geht nicht.**

Dabei braucht es keineswegs nur feste Positionen und Rollen von Führung. Diese Meinung wird stark in der Führungsliteratur diskutiert und auch von zahlreichen Führungsvordenkern präferiert.

Bei aller moderner, humanistischer Euphorie sollten aber die wissenschaftlichen Arbeiten von Verhaltensbiologen, Neurowissenschaftlern und Soziologen nicht außer Acht gelassen werden. Unsere grundlegenden Emotionsprogramme und unser Hormonsteuerungssystem sind hunderttausende, ja vielleicht sogar Millionen Jahre alt und dürfen nicht so einfach ignoriert bzw. abgeschafft werden, nur weil es gerade en vogue ist, Macht und Hierarchie zu eliminieren.

Competence Book - Next Leadership

2.4 - Was von Führung übrig bleibt

Insofern reicht die Spannbreite von dem Ansatz, der besagt, ohne Führung geht es nie bis hin zur Aussage, Hierarchie wird niemals aufgegeben. Einfach weil die Menschen Hierarchie und Statusstreben (mit Unterscheidung von innerem und äußerem Status) in sich tragen. Verhaltensbiologen sehen es jedenfalls als bewiesen an: Immer dort, wo Menschen zusammenkommen, checken sie unwillkürlich gegenseitig den Status und bilden eine Rangordnung. Mit guter Menschenkenntnis kann man in einer Gruppe sehr schnell feststellen, wer der "Ranghöchste" ist, ohne, dass es offiziell definiert sein muss. Dies ist die eine Hälfte der Wissenschaftler, die sagt "Lügt euch nicht in die Tasche mit eurem New-Work- und selbstorganisiertem Kram. Statusbewertungen und Rangfolge-Bildung passieren in unserem Mensch-Sein und gehören dazu, das können wir biologisch nicht ausschalten."

Es gibt jedoch auch die andere Hälfte, die nicht unbedingt widerspricht und trotzdem sagt: "Ja, aber wir müssen im Zuge der Notwendigkeit und des Wandels in der Welt, der Technologie und der Dynamik wegkommen von statischen Positionen und auch von statischen Rollen." Insofern wird Führung derzeit gerade neu definiert.

Unser Anspruch ist es, sich nicht auf eine Seite zu stellen, sondern als Beratungsunternehmen flexibel auf Kundensysteme zu reagieren. Denn wir haben beispielsweise Kunden, die in stark hierarchischen Systemen arbeiten und da wollen wir nicht als Missionare auftreten und predigen, das sei von gestern. Wir geben selbstverständlich unseren Rat, abhängig von der Zielsetzung des Unternehmens. Es gibt sehr erfolgreiche patriarchalische und hierarchische Unternehmen, auch dort lässt sich Selbstorganisation verwirklichen. Wir arbeiten andererseits auch mit Unternehmen, die schon sehr "modern" und selbstorganisiert unterwegs sind.

Wir möchten zum Ausdruck bringen, was unabhängig von der Person, Titel und Hierarchie zu Führung gehört. Natürlich kann dies auch durch die Person, die dann führt, gefüllt beziehungsweise auf eigene Art und Weise gelebt werden.

Dazu haben wir ein Kreismodell entwickelt. Zunächst müssen in jeder sozialen Einheit immer Rahmenbedingungen festgelegt werden. Entweder definiert sie ein Team oder eine Gruppe beziehungsweise die Menschen selbst oder die Rahmenbedingungen werden vorgegeben. Rahmenbedingungen gilt es zu schaffen oder – manchmal sind sie bereits durch zum Beispiel Staat oder Gesellschaft vorgegeben – diese anzuerkennen. Dann wäre die Handlungsfreiheit eingeschränkt. In vielerlei Hinsicht können wir Rahmenbedingungen auch prägen und neu setzen, je nachdem wie eng und weit die Definition reicht.

1. Kreisebene: Rahmenbedingungen schaffen/nutzen

Zusammensetzung des Teams und der Gruppe definieren

Wer gehört dazu? Wer macht ein Team, eine Gruppe, eine Abteilung oder Organisationseinheit aus? Das ist eine Grundfrage der Menschheit, die Frage nach der Zugehörigkeit. Das muss entschieden werden - entweder durch Regeln, durch die Gruppe oder die Menschheit als Ganzes und ist immer eine Rahmenbedingung, die beeinflusst werden kann.

Ziele und Strategie

Wo geht es hin, was ist der richtige Weg? Immer dann, wenn der Mensch nicht alleine unterwegs ist, muss man Einigungsprozesse herbeiführen und die Rahmenbedingungen klar haben, ansonsten sind Konflikte vorprogrammiert.

Standards, Prozesse und Regeln

Diese müssen festgelegt werden, sodass das Zusammenleben im Unternehmen funktioniert. Ganz praktische Antworten auf Fragen wie:

- Wie funktioniert hier die Mülltrennung?
- Wie lange wird gearbeitet?
- · Wie viele Urlaubstage gibt es?

All das muss in völlig selbstorganisierten Teams und Unternehmen geregelt werden und dafür benötigt man Rahmenbedingungen.

Kultur

Kultur kann man prägen, nutzen und weiterentwickeln. Kultur hat einen starken, normativen Charakter. Kultur "isst Strategie zum Frühstück" und besitzt einen mächtigen Einfluss, lässt sich aber nicht von heute auf morgen einfach so ändern.

2. Kreisebene: Entscheidungen bewirken

Der zweite Kreis legt fest, was im Führungskontext immer wichtig ist, gerade, wenn es darum geht, wenn und wie Menschen zusammenarbeiten – es müssen Entscheidungen getroffen werden. (Entscheidungen bewirken)
Es gibt grundsätzliche Möglichkeiten:

Direktiv: Trifft eine Person die Entscheidung? Das muss nicht zwangsläufig die Führungskraft sein, sondern diejenige Person, die dazu am besten in der Lage ist

Delegativ: Wird die Entscheidung in das Team delegiert oder an einen Experten, der ein Problem am besten bewerten kann?

Konsultativ: Wer darf bei einer Entscheidung beraten? Wer hat etwas beizusteuern oder darf berechtigte Einwände vorbringen?

Einvernehmlich: Ist es wichtig, dass alle zustimmen bzw. ein Konsens besteht?

3. Kreisebene: Sinn bieten

Das dritte, was gebraucht wird, ist ein Sinn/Zweck. Dieser wird umso wichtiger, je weniger personelle, festdefinierte Führung in Form von Position und Rolle stattfindet. Das ist der Kitt, der letztendlich vor allem selbstorganisierte Teams zusammenhält. Wenn das unklar definiert ist, dann ist es eine Beliebigkeit und es wird in der Regel nach starker Führung gerufen, die das dann setzt oder zeigt. Je autoritärer ein System ist, desto mehr formale Führung besteht und umso schwächer kann der Sinn/Zweck/Purpose ausgeprägt sein. Weil Führung dann auch vielfach durch Zwang erfolgt. Aber im Sinne der Freiwilligkeit oder aus Sicht der Geführten, die tatsächlich einer Führungskraft folgen – und zwar mit rationaler und emotionaler Zustimmung – braucht es einen guten Sinn und Zweck sowie eine visionäre Richtung.

4. Kreisebene: Vorbild sein

Im Kern besteht Führung immer aus natürlicher Autorität und derjenige, der führt, wird dadurch zum Vorbild. In allen menschlichen Kontexten, wo formale Führung nicht etabliert ist, folgt man dem Menschen, der die höchste natürliche Autorität hat. Das nennt man dann Status-Bewertung, die wir unwillkürlich (in unserem Inneren) vornehmen.

Auch in formalen Organisationen mit hierarchischen Systemen ist es heute wichtiger denn je und auch der Anspruch, dass eine Führungskraft, die formal eingesetzt ist, zugleich auch eine hohe natürliche Autorität besitzen sollte. Denn dann ist eine Übereinstimmung zwischen Rolle, Position und natürlicher Ausstrahlung gegeben.

Das wäre ideal und jegliche Diskussion über Hierarchie und Nicht-Hierarchie obsolet. Ein solcher denkbarer Idealzustand: Ich habe eine gute Führungskraft, die eine hohe natürliche Autorität besitzt und der die Leute rational und emotional folgen – dann diskutieren wir nicht darüber, ob diese Führungskraft berechtigt an dieser Stelle sitzt oder nicht. Es kommt immer dann zu Diskussionen, wenn wir das Gefühl haben, dass die Rolle nicht passend besetzt ist. Insofern muss es Anspruch des Unternehmens sein – Hierarchie hin oder her – eine hohe Übereinstimmung herzustellen.

Dieses Modell kann sicherlich noch weiter geschärft werden, aber es deckt für diesen Moment die Grundparameter der Führung ab. Den Punkt "Mitarbeiter entwickeln" haben wir in diesem Modell bewusst ausgeklammert. In formalen Organisationen, wo Führung besteht, ist die Aufgabe "Mitarbeiter entwickeln" sicher eine essentielle, wenn nicht sogar die zentrale Aufgabe von Führung. Mit dieser Aufgabe sorgt man gleichzeitig für seine eigene (qualifizierte) Nachfolge. In selbstorganisierten Organisationseinheiten oder ganzen Organisationen ist dann aber jeder selbst für seine persönliche Weiterentwicklung verantwortlich.

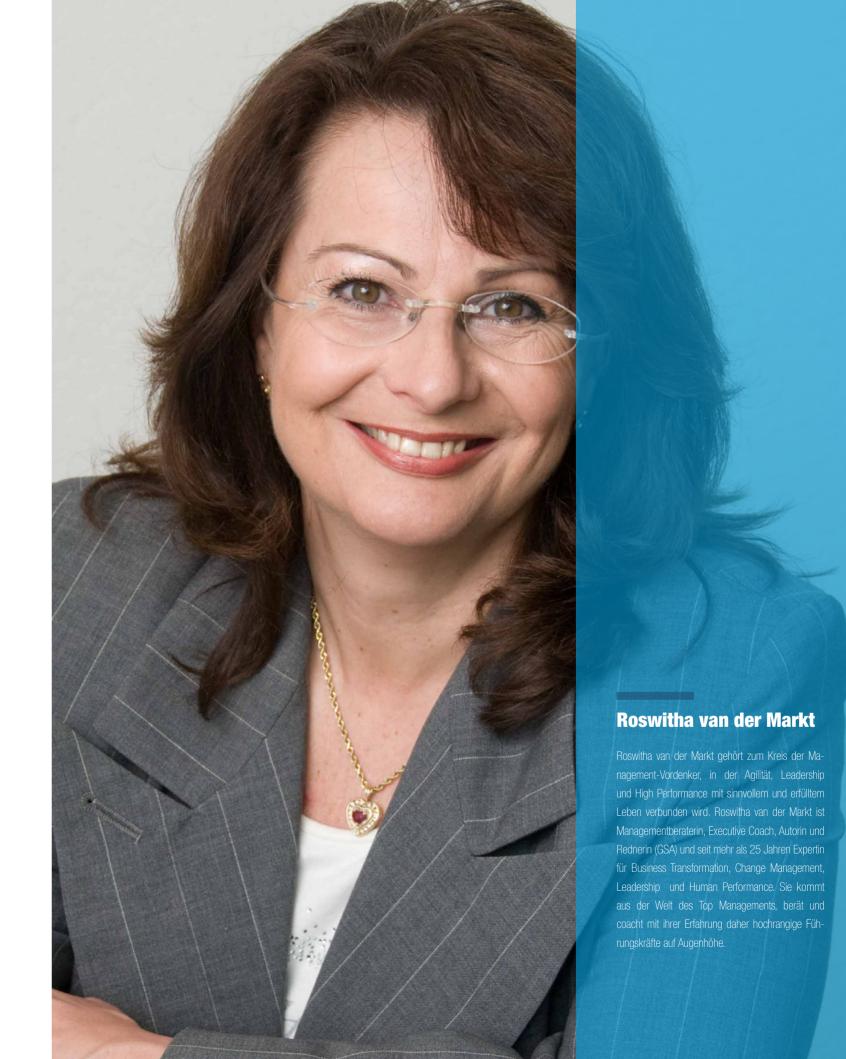
Der #nextLeader gewinnt Über Vertrauen und schafft es, durch Integrität und Zutrauen als Vorbild für die Mitarbeiter zu agieren.

Michael Kühner

2.5 Spielwiese oder Durchbruch

Autor: Roswitha A. van der Markt

Next Leadership, Digital Leadership oder Leadership 4.0., wie auch immer die Überschrift für die "neuen" Fähigkeiten, Voraussetzungen, Herausforderungen oder Kompetenzen einer Führungsriege lauten mag, als grundlegendes Merkmal wird durchgängig die Fähigkeit zur Veränderung angeführt. Führungskräfte werden gebraucht, die unserer Gesellschaft und unseren Unternehmen den Weg in die neue Welt der Digitalisierung weisen sollen. Aber wo stehen wir heutzutage in dieser Entwicklung hin zu Agilität, New Work und Kollaboration einerseits und Innovation, Digitalisierung und Künstlicher Intelligenz andererseits?



2.5 - Spielwiese oder Durchbruch

Einige Unternehmen sind tatsächlich vorangegangen, Haufe und Bosch zum Beispiel, die diese Entwicklung modular aus sich selbst heraus entwickelt haben. Die sogenannte "Rebellen" sowohl in der Führungsriege wie auch bei den Mitarbeitern mobilisieren konnten, den heutzutage sogenannten "Graswurzeln". Nur so kann Change nachhaltig in einer Unternehmung gelingen. Mit mutigen "Rebellen" als Sponsoren der neuen Bewegung an der Spitze, die immer wieder auch beweisen, dass der neue Weg in Richtung Offenheit, Wertschätzung, Kollaboration wirklich gewünscht ist. Die sich selbst in Frage stellen, als Role Model vorangehen und den Sinn und den Zweck eines solchen Wandels immer wieder bekräftigen, selbst offen sind für Zweifel und Fehler und damit den Weg in eine neue Kultur einschlagen.

Mit diesem Mut und dieser **Veränderungsbereitschaft** schafft diese Führungsriege den Raum, in dem die Graswurzeln mit

ihrer Teamarbeit, der Kollaboration über Silo-, Länder- wie Unternehmensgrenzen hinweg nicht nur "New Work" und Innovation, sondern eben auch eine neue Kultur schaffen können.

Es braucht "Rebellen" von oben und unten, die sich in ihrem Bemühen gegenseitig bestärken. Mut und Vertrauen – das sind die ausschlaggebenden Eigenschaften, dass New Work, New Leadership und Innovation wirklich den Durchbruch schafft. Denn laut Innovationsranking 2018 der Boston Consulting Group (BCG) sind die Unternehmensstruktur und -kultur die zentralen Quellen für Innovation. Da nur in einer Kultur des Vertrauens, Mut zu neuen Ideen und eine Vielfalt der Perspektiven entstehen können.

"Innovate or Die"

Daher sind wir vom Durchbruch noch meilenweit entfernt. Trotz guter Beispiele, trotz unzähliger hervorragender Artikel, Vorträge und Beiträge. Deutsche Unternehmen schneiden im BCG Innovationsranking 2018 nicht besonders gut ab. Unter den Top 20 der innovativsten Unternehmen ist kein einziges aufgeführt, obwohl im Vorjahr zumindest noch BASF, Bayer, BMW und Daimler genannt wurden. Das Erfolgsmotto "Innovate or Die" scheint deutschen Unternehmen nicht wichtig genug zu sein, zumal man dem Innovationsdruck nur mit neuen Strukturen, neuen Kompetenzen und vor allem Dialog und Kollaboration begegnen kann. Innovation auf eine reine Einführung digitaler Technologien zu begrenzen, ist der größte Fehler, den Manager heutzutage machen können. Ein wenig Qualifikation und die Einführung neuer Methoden ist nicht mehr ausreichend, um mit der Innovationskraft aus den USA und China mithalten zu können. "Neues Denken" braucht das Land, aber unsere Regierung macht es vor: Lieber an Posten und Macht festhalten, als sich um Sinn und Zweck für ein zukunftsfähiges Deutschland zu kümmern.

New Work als Spielwiese

Die Herausforderung digitaler Transformation liegt in einer kollegialen und dienenden Führung, die nicht auf Hierarchie, Macht, Status und Ego aufbaut, sondern auf Kollaboration in einer Gemeinschaft setzt. Ein Digital Leader sieht sich als Enabler, coacht auf Augenhöhe, motiviert und begeistert, ist auch bereit, sich in Teams zu integrieren und nicht als Boss zu agieren. Ein Leader, der eine Kultur des Vertrauens aufbauen kann, in der Fehler als Chance gesehen und gedankliche Offenheit und klares "Speaking up" gefördert wird. Es wundert daher nicht, dass Siemens weltweit 2016 ein solches Change Programm ins Leben gerufen hat, weg von der "Organizational Silence", die als größte Barriere von Organisationsentwicklung und Transformation erkannt wurde [Hardt2016].

Meines Erachtens haben viele Unternehmen im Moment gerade mal den Raum für "Spielwiesen" freigegeben. Sie erproben, was wohl funktionieren mag. In einer wirtschaftlich gerade für deutsche Unternehmen prosperierenden Zeit, erlaubt man sich das mal eben. Wirklich neue Organisationsformen sieht man aber kaum, allenfalls flachere Hierarchien und eine größere Anzahl Teams, die neue Methoden der Agilität ausprobieren können, von Design Thinking bis Scrum.

Für Deutschland ein altbekanntes Merkmal: Erst mal abwarten, was sich in Zukunft bewähren wird. Dann ist aber die Zukunft schon lang an uns vorbei gerast, auf jeden Fall die USA wie China.

Denn die nächste Herausforderung der künstlichen Intelligenz steht schon bereit. Worauf warten wir denn nun eigentlich noch? Und wie lange?

Innovation Labs und organisationale Ambidextrie werden als der neue Heilsweg in eine innovative, schnelle und unsichere VUCA-Geschäftswelt angesehen, weil ja die bisherige "alte", traditionelle Art zu arbeiten, die Ertragskraft der Kerngeschäfte, somit die Cash Cow erstmal erhalten bleibt, aber mit einer agilen "Start-up" Spitze ergänzt, in der nun das "Neue" erprobt werden kann. Nur wenige haben dabei aber wirklich ein disruptives Ziel im Auge. Gisbert Rühl ist hier zu nennen: vom alten Stahlhandel hin zu einer offenen Plattform, in der auch seine Konkurrenz integriert wird. Und einer Akademie, in der sich alle Mitarbeiter digital aus- und weiterbilden können. Insgesamt aber fehlen noch Beispiele disruptiver Geschäftsmodelle wie moderner Organisationsformen. Aber kann Innovation für ein Unternehmen wirklich langfristig in einem "abgekapselten" Lab oder Start-up funktionieren? Wie fühlen sich die 80 Prozent der Cash Cows, die den pro Quartal auf der Börse gefragten Ertrag bringen gegenüber den 20 Prozent der "modernen" Heilsbringer? Sollte man Innovation nicht als Ergebnis der gesamten Organisation und eines durchgängigen Kulturwandels anstreben? Kann ein solch neues Zwei-Klassen-System nachhaltig zum Erfolg führen?

2.5 - Spielwiese oder Durchbruch

Stagnation im Digital Mindset

Was braucht es, um Next Leadership und Agilität zu erreichen? – war die grundlegende Fragestellung des Workshops: Next Leadership auf dem #NextAct Event 2017 in Köln. Die befragten Führungskräfte der Strametz Next Leader Studie 2017 enttäuschten mit ihren Top 5 Anforderungen an Führungskräfte in den nächsten 5 Jahren

- Flexibilität und Veränderungsbereitschaft
- · Umgang mit neuen Organisationsformen/ weniger Hierarchie
- · Umgang mit Diversity und Individualisierung
- Wertorientierte Unternehmensführung
- Kommunikation

Die Unternehmer scheinen die letzten 10 oder gar 25 Jahre verschlafen zu haben. Kommunikation als Dauerbrenner, meist immer noch als Top-down-Einweg-Kanal. Wer jetzt noch nicht verstanden hat, dass es um Dialog und Transparenz geht, um persönliches Miteinander und Vernetzung, hat die Möglichkeiten der Social Media im Unternehmen noch nicht verstanden. Wertorientierte Unternehmensführung – eine Diskussion, die bereits seit rund 10 Jahren geführt wird, die jedoch selbst für traditionell geführte Unternehmen grundlegende Basis sein sollte.

Veränderungsbereitschaft ist nicht genug

Bereits vor 10 Jahren wurden in der wirtschaftswissenschaftlichen Diskussion bei Thought Leadern Themen wie Purpose, Dignity, Diversity und Individualization in den Mittelpunkt gestellt. Bei uns anscheinend erst Zukunftsthemen? Auch die Forderungen nach weniger Hierarchie und Positionsmacht, Flexibilität und Veränderungsbereitschaft sind schon uralt, und wurden von den Führungskräften der Strametz Studie auch als Priorität 1 der heutigen Management Herausforderungen genannt. Change Management gibt es nun schon seit 25 Jahren, ebenso die Forderung nach einer durchgehenden "Learning Organization". Wenn man Schulnoten vergeben müsste oder ein qualifiziertes Zeugnis ausstellen, könnte man mit besten Gewissen bei den meisten nur vermerken: "hat sich bemüht." Denn Veränderungsbereitschaft reicht nicht aus. Nach all diesen Jahren sollte eine tiefe wie breite Veränderungs-Kompetenz im Management vorhanden sein. Dazu ist Veränderungswille gefordert, vor allem Tun/ Umsetzung. Da ist es doch kein Wunder, dass die Unternehmen im Silicon Valley ein ganzes Stück weiter sind.

Company Purpose – Was macht wirklich Sinn?

Deutsche Unternehmen lieben es, erstmal abzuwarten, auf Nummer sicher zu gehen, zu analysieren und zu diskutieren, was wohl zukunftsfähig sein mag anstatt wirklich einen neuen unternehmensspezifischen Weg einzuschlagen und auszuprobieren. Prototyping nicht nur für Produkte, sondern auch für Organisationsformen. Unternehmensspezifisch natürlich. Denn was nützt eine übereinstimmende Definition modernen Führungsverhaltens, wenn diese auf das eigene Unternehmen nicht passt. "One size fits all"- Leadership Richtlinien, an denen wir uns alle in Sicherheit festhalten können, kann es auch gar nicht mehr geben, sondern ganz spezifische Unternehmenskulturen.

Grundlage hierfür ist jedoch, den Sinn und Zweck seines Unternehmens als Führungskraft wirklich zu kennen, mit Begeisterung und Vision einerseits und mit einem grundlegenden Verständnis der Menschen und damit der grundlegenden Kultur im Unternehmen andererseits. Daran scheint es aber zu hapern, trotz aller Vision Statements, Leitsätze und Unternehmenswerte, die meistens nur Schall und Rauch sind.

Statt sich analytisch Fragen zu stellen, welche Führungsansätze künftig an Bedeutung gewinnen werden, ob Kybernetik, Selbstorganisation, Demokratie oder visionär, liegt die Herausforderung erstmal darin, zu klären:

Was macht Sinn? Was passt zum Unternehmen?
Wo steht die Organisation, wie ist unsere Kultur
beschaffen? Was schafft Nutzen und Wert für die
Zukunft? – dann käme man vielleicht auch auf
sinnvoll disruptive Unternehmens-Ideen.

So aber sind viele Unternehmen zunehmend verunsichert und konzentrieren sich weiter auf Effizienzsteigerung, wenn auch mit Hilfe digitaler Technologien. Für mich die klare Ansage fehlenden Selbstbewusstseins als Unternehmer und Manager – in die notwendige Digitalisierung, in wirkliche Disruption der Geschäftsmodelle. Vor allem aber in eine "neuartige" Entwicklung des Führungsdenkens, hin zu mehr Vertrauen in Mitarbeiter, in Menschen statt in altbekannte finanzielle Kennzahlen, Daten, Fakten und technologische Effizienzsteigerung.

"Deutsche Wirtschaft im Digi-Tal"

Zwar ist der Euro stark, die Deutsche Wirtschaft boomt, jedoch nicht in der Welt der Digitalisierung: "Die Digitalisierung ist überall angekommen – nur nicht in den Bilanzen der deutschen Konzerne", so Frank Riemensperger, Chairman Accenture Deutschland (11.01.2018). Die aktuelle Accenture Studie "Deutschlands Top500: Digitale Geschäftsmodelle ohne Geschäft" legt den Finger auf die offene Wunde: In den Geschäftsberichten der Top500-Unternehmen in Deutschland finden sich leider kaum nennenswerte Umsätze mit neuen digitalen Geschäftsmodellen. Vielmehr dienten digitale Technologien vorwiegend der Effizienzsteigerung. "Wachstum und operative Margen in den deutschen Kernbranchen wie Automobil, Maschinen-/Anlagenbau und Einzelhandel gehen zurück, während die Konkurrenz aus den USA und China mit überlegenen Digitalisierungsmodellen davonzieht. Die schwindenden Kräfte der großen deutschen Konzerne sind nicht mehr zu übersehen. Die deutsche Industrie braucht dringend frische Wachstumsperspektive, um auch in Zukunftsthemen wie künstliche Intelligenz oder Quantencomputing mithalten zu können."

2.5 - Spielwiese oder Durchbruch

Für disruptive Geschäftsmodelle ist jedoch Verständnis von Menschen gefragt, allen voran die Macht des individuellen Kunden wie aber auch des individuellen Mitarbeiters. Damit können wir Deutsche wenig anfangen. Wir streben nach Sicherheit, weitgehendste Sicherheit und verlieren damit aus den Augen, dass es diese in einer VUCA-Welt nicht mehr geben kann, dass in einer komplexen Welt exakte Planungen und Budgetierungen kaum mehr möglich sind. Daher rät auch Niels Pfläging "auf Budgets und Planung zu verzichten und sich statt-dessen auf die Zukunft vorzubereiten."

Das ist das Vertrackte mit der Flexibilität und Veränderungsbereitschaft. Beides ist grundlegend unsicheres Terrain. Daher wurden bisherige Change Management Programme mit klaren finanziellen Messkriterien und zeitlichen Meilensteinen belegt, meist wie ein Projekt "durchgezogen" und oftmals als verfehlt gebrandmarkt, wenn diese Ziele nicht erreicht wurden. Für grundlegenden Culture Change jedoch nicht brauchbar. Da spricht mir Felix Hieronymi, Corporate Project Leader – Agile Transformation Bosch aus dem Herzen, wenn er anführt, dass zwar nach 5 Jahren das Transformations-Projekt "Enabling Enterprise 2.0/ Agile Company in the digital age" offiziell abgeschlossen wurde, die Transformation aber selbstredend weitergeht. Eine seiner Key Learnings ist, dass die Befähigung zur Veränderung eine grundlegende Unternehmens-Kompetenz ist und eben nicht in ein Projekt-Setup passt. Genau daran aber fehlt es, an der Veränderung-Kompetenz, am Willen zur Veränderung und an der Akzeptanz, dass in Transformationen immer wieder Neues erkannt, angepasst und integriert werden muss.

"Old" versus "New" Change Management

Nichtsdestotrotz haben wir genügend Erfahrung und Know-how im so notwendigen Change Management. Mit falschen Messkriterien und Ausgangs- wie Erwartungsszenarien, bedeutete Change jedoch enormer Aufwand, zusätzliche Ressourcen und Energie, bei ungewissem und meist unberechenbaren Ausgang. Eine Gleichung, die oft nicht aufging. Wen wundert es da, dass die Flexibilität und die Veränderungsbereitschaft Deutscher Führungskräfte nicht sehr hoch sind.

Es spuken immer noch die alten Voraussetzungen in den Köpfen herum, dass Individuen sich nur sehr ungern verändern, dass sie eine "Burning Plattform" benötigen, also erst mit Angst bereit zur Veränderung seien, dass mit viel Widerstand zu rechnen sei. Zwar kennt man das "Valley of Dispair" und somit Szenarien, welche Ups & Downs in einem Veränderungsprozess geschehen können, auch sogar wie man besser damit umgehen kann, was aber nicht bekannt ist, ist das messbare, sichere Erfolgsergebnis.

Hier schlägt die Falle des Sicherheitsbedürfnisses in zweifacher Form für Manager zu. Warum sollten sie eine Veränderung einleiten, mit unsicherem Ausgang für ihre eigene persönliche Entwicklung und Positionierung. Sollten Sie Macht und Status wirklich aufgeben, sich selbst obsolet machen? Was folgt danach? Wenn wir den Status quo betrachten, benötigen wir für die Manager-Riege viel mehr Change als für die Mitarbeiter. Allerdings müssten Führungskräfte schon lange ihre Situation als "Burning Plattform" erkannt haben, wobei sie anscheinend Scheuklappen vorziehen und damit das alte Vorurteil verstärken.

Wir Menschen haben nicht grundlegend Angst oder Widerstand vor Veränderung, sondern streben sie an, wenn sie für uns Sinn macht, neue Möglichkeiten und Erfahrungen schafft oder auch einfach nur Spaß macht. Nach neurobiologischen Erkenntnissen sollten Veränderungen mit angenehmen Erwartungen und Erfahrungen verbunden werden, somit keinesfalls ein "Weg von", sondern viel mehr ein "Hin zu" bedeuten. Aber wie können wir der "alten" Führungsriege das moderne Führen schmackhaft machen, damit sie erkennen können, dass sie mehr Freiraum für sich, mehr Miteinander, mehr Gemeinschaft, neue Erkenntnisse und Erfahrungen gewinnen können. Wie können wir erreichen, dass Führungskräfte genau an diesem Punkt ihre Mitarbeiter und Kollegen nicht mehr unterschätzen und ihnen Transparenz, Selbstorganisation und Verantwortungsbewusstsein zutrauen.

Denn nur mit einer agilen, selbstverantwortlichen, offenen und vernetzten Denk- und Arbeitsweise können wir die komplexen Marktanforderungen bewältigen und eine menschenzentrierte Wirtschaft mit Künstlicher Intelligenz gestalten.

Künstliche Intelligenz – eine weit größere Herausforderung

Bedenkt man, dass der Einsatz Künstlicher Intelligenz das Wachstum von Unternehmen bereits 2022 um 38 Prozent steigern und völlig neuartige Jobs kreieren wird, in der Menschen und intelligente Maschinen im Team zusammenarbeiten werden, dann ist gerade der Fokus auf den Menschen im Unternehmen zwingend notwendig. Von September bis November 2017 befragte Accenture weltweit 14.078 Arbeitnehmer und Selbständige sowie 1.201 Führungskräfte in Unternehmen in elf Staaten. Zwei Drittel der befragten Top Führungskräfte (72 Prozent) ist überzeugt, dass die Einführung intelligenter Technologien wettbewerbsentscheidend ist für die Fähigkeit ihrer Organisation, sich zu differenzieren. 42 Prozent glauben, dass zukünftig jegliche Innovation auf Künstlicher Intelligenz basieren wird und 61 Prozent wollen in den kommenden drei Jahren weitere Aufgaben und Prozesse im großem Stil automatisieren.

Aber auch Angestellte und Freiberufler haben Zuversicht in den Wandel der Arbeitswelt und den Einsatz intelligenter Technologien. Mehr als die Hälfte (61 Prozent) erwarten positive Auswirkungen auf ihren Arbeitsalltag und neue Möglichkeiten. "Die Künstliche Intelligenz hat das Potenzial, insbesondere in den Industriestaaten Wachstum und Beschäftigung weiter anzukurbeln. Die Unternehmen werden aber nur profitieren, wenn sie die Technologie so einsetzen, dass ihre Mitarbeiter neue Aufgaben übernehmen können", sagt Thomas D. Meyer, Country Managing Director von Accenture Schweiz.

Überraschenderweise scheuen Unternehmen hierzulande bisher große Investitionen in die Vorbereitung ihrer Mitarbeiter auf diese Arbeitswelt. Nur etwa 3 Prozent planen in den nächsten drei Jahren erhebliche Mehrausgaben für die Qualifizierung, um das volle Potential von intelligenten Technologien im Arbeitsalltag nutzen, wie auch Ängste und Vorbehalte abbauen zu können. (Studie: Reworking the Revolution: Are you ready to compete as intelligent technology meets human ingenuity to create the future workforce?')

Dabei ist es mit einer "Schulung" im alten Sinne eben nicht getan. Was heute an modernen Arbeitsweisen, Kollaboration, Selbstorganisation, Veränderungsfähigkeit, Umgang mit Komplexität und Flexibilität sowie neuem Führungsdenken Versäumt wird, kann nicht mehr aufgeholt werden.

Mitarbeiter, die nicht auf die Veränderungsbereitschaft ihrer Führungskräfte warten und ihre Entwicklung, ihre Vernetzung und Zusammenarbeit selbst in die Hand nehmen wollen, finden eine sinnvolle Alternative in WOL "Working out Loud" von John Stepper: "Wer damit loslegt, erkennt sehr schnell, dass er damit zunehmend unabhängig wird und die teilweise verzweifelte Hierarchieabhängigkeit einem neu gewonnenen Mut weicht, der es Individuen ermöglicht, sich gegen irrationales und sinnentleertes Führungsverhalten zu positionieren," führt Sabine Kluge an (Kluge Consulting, Linkedin 27.11.2017).

Unternehmen und Management tun daher gut daran, die nun bisher gewährten Spielwiesen tatsächlich als Entwicklungsfelder für New Work und New Leadership wirken zu lassen, offen für die unterschiedlichsten Ergebnisse. Denn Niels Pfläging drückt es treffend aus: "Change ist so wie Milch in Kaffee geben". Die Veränderung, selbst im kleinsten Anstoß, ist permanent und es gibt keinen Weg zurück.

Was aber wird geschehen, wenn es der Deutschen Wirtschaft nicht mehr so gut geht? Werden dann die Testlabore wieder geschlossen und die "menschlichen" Versuchs-Kaninchen wieder brav in die Hierarchie zurückbeordert, weil in Krisenzeiten zu häufig auf Altbewährtes zurückgegriffen wird.

Wenn Europa keine oder kaum mehr eine wirtschaftliche Rolle spielt und die Unternehmen zu spät feststellen, dass sie ungenügend vorbereitet sind auf die Integration und die Kollaboration mit Künstlicher Intelligenz, weil wir verpasst haben, dass die digitalen Technologien eine tatsächliche Revolution darstellen, die Menschen mit Kreativität, Innovation und tiefen sozialem Verständnis und Werte benötigt. Dann beweist sich die Kraft der Unabhängigkeit der Individuen, eine Unabhängigkeit und Fähigkeit zur Selbstorganisation, die viele veranlasst, die angestammten Unternehmen zu verlassen und dieses selbstständige und vernetzte Arbeiten weiter ausleben und die Zukunft gestalten zu können.

Der #nextLeader führt nicht alleine, denn mit talentierten Mitarbeitern oder Kollegen können einige Führungsaufgaben im Team gemeinsam gelöst werden.

Michael Kühner

2.6 - Zukunft Führung

Zukunft Führung - Was zeichnet den Next Leader aus?

10 Impulse für Leadership @ New Work

Die Gesellschaft von morgen entwickelt sich von einer Industrie- zu einer Wissensgesellschaft. Dem damit einhergehenden Wertewandel muss sich auch das klassische Konzept von Arbeit anpassen. Globalisierung und Digitalisierung eröffnen neue Chancen der zeitlichen, räumlichen und organisatorischen Flexibilität. Aus diesem Grund werden sich Arbeitsräume und Unternehmensstrukturen in Zukunft verändern müssen, bis hin zu neuen Modellen, etwa zur Arbeitswelt 4.0 nach dem Vorbild der New Work Bewegung. Diese befasst sich mit organisationaler Veränderung und neuen Strukturen. Dahinter liegt aber häufig ein kultureller Wandel, der durch die organisationalen Strukturanpassungen erst sichtbar wird. Es ist nicht ratsam, New Work auf die äußeren Veränderungen zu reduzieren. Daher liegt ein Hauptaugenmerk auf dem Wertewandel der Grundwerte "Selbstständigkeit, Freiheit und Teilhabe".

Wie wirken sich die Werte konkret auf Führung aus?

Welchen Charakter wird Führung innerhalb von New Work bekommen?

Im Rahmen unserer #nextleader-Forschung gehen wir diesen Fragen nach und geben 10 Impulse, um die Führung von morgen erfolgreich zu gestalten.

1.

Der Next Leader hat permanent mit Veränderungen zu tun

Führung erhält ihre Berechtigung erst durch Veränderung – Bewegung von einem Ist- zu einem gewünschten Soll-Zustand – und ist die Kernaufgabe des Next Leaders.

Die Führungskraft hat sich mit drei Aufgaben auseinanderzusetzen:

- Führung als Kern einer erfolgreichen Veränderung. Die Führungskraft benötigt einen klaren Fokus, um den Überblick zu behalten
- Der Next Leader muss über ein hohes Bewusstsein und eine geschärfte Sensitivität verfügen sowie über die Fähigkeit, die Veränderungsimpulse zu deuten, zu interpretieren und dann richtig zu entscheiden
- Der Next Mitarbeiter wünscht keine starre Richtung, sondern möchte lieber mitdenken und eingebunden sein. Aufgaben des Next Leaders: Perspektiven aufzeigen, innovative Lösungen vermitteln und vorrangig unterstützend die Orientierungsbewegung in eine gemeinsame Richtung lenken.

Dazu bedarf es einer besonderen Kompetenz, die im Begriff "Führungsweisheit" eine Komposition aus Weitblick, Deutungskompetenz, Gespür für Menschen und ihren Bedarf, Inspirationskraft und Souveränität beinhaltet. Der Next Leader wird seine Legitimation aus Veränderungsbewegungen mit sinnstiftender Orientierung erhalten.

2.

Der Next Leader unterstützt die Orientierungsbewegung seiner Mitarbeiter

Derzeit verläuft Orientierung geben eher in eine Richtung. Die Führungskraft gibt vor und der Mitarbeiter folgt. Idealerweise unterstützt der Next Leader die aktive Entwicklungsbestrebung des Mitarbeiters.

Das Ziel: Der Mitarbeiter soll sich am Markt, mit Kunden und im Unternehmen sicher und selbstständig bewegen, sich selbst Orientierung verschaffen und sich dadurch sein Karrierepotenzial erschließen und sogar erhöhen. So werden auch die Unternehmensinteressen berücksichtigt.

Den Herausforderungen von Entwicklung begegnet der Next Leader am besten, indem er die Mitarbeiter berechtigt (empower) und befähigt (enable) mehr Verantwortung und größere Aufgaben zu übernehmen. Deshalb werden für den Next Leader neue Führungsrollen wie Berater und Coach bedeutsam. Die Führungskraft hat die Aufgabe, die Befähigung des Mitarbeiters zu organisieren und ihn zu neuen Fähigkeiten hinzuführen. Dem Next Leader wird immer mehr die Aufgabe zukommen, dem Mitarbeiter Perspektiven zu zeigen, innovative Lösungen zu vermitteln und unterstützend diese Orientierungsbewegung in eine gemeinsame Richtung zu lenken. Der Next Leader ist nicht nur für den Mitarbeiter da, sondern bildet die Verbindung vom Unternehmen zum Mitarbeiter.

2.6 - Zukunft Führung

3.

Der Next Leader benötigt natürliche Führungsautorität

Führungskräfte von heute tendieren dazu, vor allem ihre Stärke auszuspielen und die Beziehungskompetenz hintenanzustellen. Das ist aber der falsche Weg. Der Next Leader sollte zuallererst als warmherzig und menschenfreundlich wahrgenommen werden. Denn nur auf diesem Weg kann Einflussnahme gelingen. Ehrliches Interesse am Menschen sowie Beziehungskompetenz schafft Vertrauen und fördert die Kommunikation sowie die Aufnahme von Ideen.

Hohe Menschenfreundlichkeit auf Seiten der Führungskraft gepaart mit hoher Kompetenz sorgt bei den Mitarbeitern für Achtung und aktiven Einsatz. Die optimale Führung liegt demnach in einem ausgeglichenen Zusammenspiel von Beziehungskompetenz und Stärke.

4.

Der Next Leader führt nicht allein

Die Digitalisierung bringt Veränderungen in den Arbeitsalltag von Führungskräften und ermöglicht virtuelle Zusammenarbeit über Orts- und Zeitgrenzen hinweg. Projekt- und Teamarbeit gewinnen zunehmend an Bedeutung. Umso wichtiger wird es, dass sich der nextLeader mit seinem Team auseinandersetzt, denn klassische Hierarchiestrukturen lösen sich mehr und mehr auf.

An den Next Leader werden zahlreiche Anforderungen herangetragen, die er nicht alleine lösen kann. Er wird Mitarbeitern, die ohnehin vor dem Hintergrund von Wertewandel und Individualisierung mehr Verantwortung übernehmen möchten, Teile seiner Führungsverantwortung übertragen. Zudem werden Führungsaufgaben in matrix- oder netzwerkähnlichen Strukturen vermehrt auf verschiedene Personen verteilt sein. Ebenso wird der Next Leader seine Rollen zwischen Leader, Berater und Coach häufiger wechseln - je nach struktureller oder personaler Anforderung.

Der Next Leader wird immer weniger als "alleiniger Direktor" unterwegs sein, sondern muss seine Führung teilen und in komplexen Beziehungsgeflechten sinnvolle Synergien schaffen. Somit werden Know-how und Ergebnisse stärker durch Teams verantwortet werden, was aber auch zur Stabilisierung und Absicherung von Wissen und Ergebnissen in Organisationen führt.

5.

Der Next Leader fördert Talente

Der Next Leader versteht sich als aktiver und persönlicher Talentmanager, dessen Bestreben es ist, die Fähigkeit des Mitarbeites besser zu nutzen. Dabei schätzt er die individuellen Stärken und Bedürfnisse ein und bringt sie in Einklang mit den Unternehmensinteressen. Ein Spannungsfeld, das es zu managen und kontinuierlich zu verfolgen gilt. Dabei gibt es drei Kernaufgaben:

- Der Next Leader rekrutiert talentierte Mitarbeiter
- Der Next Leader passt den Job an seine Mitarbeiter an, nicht umgekehrt
- Der Next Leader lässt talentierte Mitarbeiter großwerden.

6.

Der Next Leader gewinnt über Vertrauen

Vertrauen ergibt sich aus dem Zusammenspiel von Integrität und Zutrauen und wird im Rahmen von Digitalisierung und virtueller Führung ein entscheidender Faktor für den Next Leader sein.

Die Vorbildfunktion der Führungskraft spielt eine besonders wichtige Rolle, um Integrität zu verkörpern. Denn wer etwas ankündigt, erzeugt Hoffnung. Wer es umsetzt, handelt integer und schafft Vertrauen in die eigene Person. Glaubwürdigkeit und Zuverlässigkeit sind die wichtigsten Treiber von Integrität des Next Leaders.

Ein zweiter Aspekt ist das Zutrauen in die Führungskraft. Inwieweit kann die Führungskraft Veränderungen umsetzen, Probleme lösen oder mit Druck umgehen? Dieses Zutrauen wird geprägt durch natürliche Stärke (nicht Positionsmacht) und Kompetenz, die die Führungskraft ausstrahlt. Next Leadership bedeutet nicht, dass eine Führungskraft nicht kompetent und stark sein darf.

7.

Der Next Leader ist Führungskraft für das eigene Selbst

Der Next Leader muss nicht nur den Mitarbeiter und das Unternehmen im Blick haben, sondern auch sich selbst, um nicht die Balance zu verlieren. Damit das nicht geschieht, muss der Next Leader zuallererst ein Experte für das eigene Selbst sein. Dazu benötigt er Selbstführung, die weit über Zeit-/Ziel- und Selbstmanagement hinausgeht.

Sie beinhaltet vier Dimensionen:

- Kognitive Selbstführung
- Psychische Selbstführung
- Verhaltensbezogene Selbstführung
- Physische Selbstführung

Der Next Leader kennt sich (Selbstbewusstsein), achtet auf sich (Selbstfürsorge), gestaltet sein Leben (Selbstverantwortung) und bringt es voran (Selbststeuerung). So kann er als Führungskraft Vorbildliches zeigen und leisten.

2.6 - Zukunft Führung 2.6 - Zukunft Führung

Der Next Leader muss nicht perfekt aber reflektiert sein

Führungskräfte bewegen sich im Spannungsfeld zwischen Mitarbeiter und Unternehmen. Doch kann der Next Leader nicht in allen Aufgaben gleich stark sein, aber er sollte sich den Anforderungen und seinem Verhalten bewusst sein, um seine persönliche Lösung zu finden. Es geht um Selbstreflexion. Dieser Prozess erfolgt in drei Stufen:

- Bewusstsein über die eigenen Gedanken und Gefühle entwickeln
- Analyse der Situation und Verhaltensweisen
- Entwicklung neuer Perspektiven und Handlungsalternativen.

Eine wichtige Rolle spielt die Rückmeldung aus dem Arbeitsumfeld, etwa durch die Methode des 360°-Feedbacks, damit der Next Leader erkennt, warum er wie wahrgenommen wird. Denn nur so kann er die richtigen Prioritäten setzen und notwendige Lösungsstrategien entwickeln.

Um erfolgreich zu sein, muss der Next Leader nicht alles können, sich aber mit den Grenzen des Machbaren und der Vision des Möglichen sowie mit der eigenen Motivation und Energie, den Herausforderungen Führung zu übernehmen, auseinanderzusetzen. Und das ein Berufsleben lang.

Den Next Leader kann man an bestimmten Talenten erkennen

"Kann man erfolgreiche Führung lernen oder werden erfolgreiche Führungskräfte schon so geboren?" Talent, Lernen und Motivation sind drei Variablen, die den Erfolg mitbestimmen.

Auf der Suche nach einer kompetenten Führungskraft kommt eine Kompetenzdiagnostik ins Spiel, deren Aussagen bei den besten Talenten an ihre Grenzen stößt. Daher ist es Zeit, im gesamten Trendthema "Talentmanagement" eine vernünftige und handlungsbasierte Potenzialdiagnostik zu implementieren.

Wir haben sechs relevante Potenzialfaktoren ermittelt, die einen maßgeblichen Einfluss auf erfolgreiche Führung haben:

- Kognitive Intelligenz
- Beziehungsintelligenz
- Selbstwahrnehmung
- Selbststärke
- Wachstumsorientierung
- Mobilisierungsenergie.

Der Next Leader wird entwickelt, nicht geboren

Führungskräfte werden in Zukunft ständigen Veränderungen ausgesetzt sein, die Führungshandeln in komplexen, unvorhersehbaren und dynamischen Situationen erfordern. Da muss sich auch die Führungskräfteentwicklung ändern.

Die heutige Realität sieht hingegen noch anders aus. Auf der einen Seite werden die meisten Entwicklungsprogramme immer noch nach dem Prinzip der "Belehrungsdidaktik" durchgeführt, ohne die neuropsychologischen Erkenntnisse des Lernens zu berücksichtigen. Auf der anderen Seite richten sich fast alle Programme zur Schulung von Führungskräften nach einem standardisierten Kompetenzmodell, an das sich alle Führungskräfte halten sollen und daran gemessen werden.

Wir sind der Meinung, dass die Entwicklung von Next Leadern

- personalisiert (Perspektivwechsel hin zum Mitarbeiter im Mittelpunkt),
- selbstorganisiert (Next Leader als" Lernermöglicher" in Selbstverantwortung) und
- emotional verankert (Begleitung durch externen Coach) sein sollte.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich der Next Leader in den zunehmenden organisationalen Veränderungen mit seiner Rollenidentität auseinandersetzen muss, sodass Führung und Organisation nicht nur wissen, wo sie stehen, sondern auch mit den veränderten Werten optimal umgehen können.



3.1 - Herausforderung Next Leadership

3.1 Herausforderung Next Leadership

Autor: Michael Kühner

Dass im Kontext von Industrie 4.0, Digitalisierung und weiteren globalen Trends vor allem auch korrespondierende, neue Führungsansätze diskutiert und gefordert werden, steht außer Frage.

Aber wohin geht die Reise ganz praktisch, wenn Unternehmer und Unternehmen New- oder Next Leadership ausrufen?

Will man zu dem Thema nur etwas beitragen, weil alle etwas dazu sagen oder schreiben? Erkennt man den Handlungsbedarf für die eigene Organisation und startet einen Change Prozess nach altem Muster? Oder bricht man auf, experimentiert und schafft Keimzellen von New Work?

Aus unserer Beratungspraxis kennen wir die Gedanken und Maßnahmen von Unternehmern, Managern aber auch der betroffenen Führungskräfte. Alle spüren, dass sich etwas ändern muss und wird. Die einen warten ab, was sich als Best Practice herausstellen könnte, die anderen diskutieren bereits intensiv über den Wandel und andere sind schon losgegangen und wollen möglichst schnell diejenigen einholen, die bereits weit vorne sind.

Es wird viel geschrieben über die Notwendigkeit, den Nutzen und die Vorteile von Next Leadership Ansätzen und viele Experten wissen gut, was alles angepackt und verändert werden muss: Vertrauen aufbauen, Selbstverantwortung stärken, Freiheit und Fehler zulassen, wechselnde Führung nach Bedarf implementieren oder Führung sogar demokratisch wählen lassen. Zielsysteme und Budgets abschaffen, agile Formen der Kollaboration, neue Formen der Entscheidung, Schwarmintelligenz nutzen, Graswurzelbewegungen fördern, Start-up-Atmosphäre schaffen. Diese Liste ließe sich seitenweise fortsetzen.

Nun weiß aber der erfahrene Praktiker, dass dies alles (in der Praxis) nicht so einfach umzusetzen ist und auf "Change-Knopfdruck" geschieht. Next Leadership hat mit Menschen zu tun und die lassen sich erfahrungsgemäß nicht ohne Weiteres umprogrammieren. Next Leadership bedeutet Kulturwandel und Kultur ändert sich nicht von heute auf morgen. Es sei denn, man würde direkt die Führungskräfte austauschen, wie es eine Expertin für Kulturwandel postuliert.

Insofern ist es wichtig, die Herausforderungen für Next Leadership zu betrachten, nicht um dann davor zu kapitulieren, sondern damit jeder weiß, woran er bei sich selbst und anderen arbeiten muss – und keinesfalls durch eine Anweisung von oben herab.

Die folgenden **fünf wichtigen Herausforderungen** laden zu einem Austausch darüber ein, wie diesen begegnet werden kann oder sogar schon erfolgreich begegnet wurde.

Herausforderung Nr. 1:

Das politische System und sein kulturprägender Einfluss

Während in den USA die Einführung eines ersten Ansatzes einer gesetzlichen Krankenversicherung heftig diskutiert wird, schließt man in Deutschland zunehmend jede noch so kleine Versorgungslücke mit staatlicher Reglementierung. Es soll an dieser Stelle keine Bewertung erfolgen. Aber in einer Diskussion mit einem renommierten Kulturwissenschaftler wurde mir klar, dass es den Amerikanern gar nicht um die Krankenversicherung an sich geht, sondern um die Bevormundung des Staates und die zwangsweise Geldverteilung in ein System. Bereits an diesem einen Beispiel wird deutlich, wie unterschiedlich wir auf der Welt ticken und wie stark wir unsere deutsche Gründlichkeit und soziale Gerechtigkeit verinnerlicht haben. Wir hinterfragen gar nicht mehr, ob eine Überfürsorge des Staates nicht auch die Übernahme einer Selbstverantwortung für unser Leben und Wohlstand verhindert. Auf europäischer Ebene kumulieren

3.1 - Herausforderung Next Leadership

sich diese Tendenzen und wir sehen, dass selbst linientreue "Spießbürger" dagegen aufbegehren. Fernab einer politischen Debatte muss gesehen werden, dass Next Leadership auch bedeutet, gewohnte Denkmuster in Frage zu stellen. Und im interkulturellen Kontext kann man dies sehr gut üben, vorausgesetzt man ist offen für andere Sichtweisen.

Roswitha A. van der Markt hat in ihrem Artikel ("Spielwiese oder Durchbruch") ein wichtiges Vorbild-Hindernis für Next Leadership benannt: die Regierung in Deutschland, die statt Reformen für ein zukunftsfähiges Deutschland auf den Weg zu bringen, um Macht und Posten streitet.

Herausforderung Nr. 2:

Fehlender Leidensdruck oder fehlende Perspektive

Veränderungen benötigen Leidensdruck oder positive Zukunftsaussichten. Entweder überwiegt der aktuelle Schmerz den Energieaufwand der Veränderung oder der Ausblick auf eine bessere Zukunft erzeugt mehr Pull-Energie als Veränderungsaufwand. Den Unternehmen in Deutschland geht es überwiegend gut, noch ist man mit den alten Mustern erfolgreich. Warum sollte man etwas ändern? Zudem sind die Aussichten teilweise so ungewiss, dass als Alternative auch kein Purpose in Sicht ist, der genug Veränderungsenergie erzeugt.

Jim Collins hat in seinem Bestseller "Der Weg zu den Besten" herausgestellt, dass das Gute der Feind des Besten ist und in seiner empirischen Untersuchung nur wenige Unternehmen gefunden, die ein Spitzenergebnis mindestens 15 Jahre halten konnten, sprich nachhaltig erfolgreich waren. Bei den Erfolgsfaktoren spielte übrigens der technologische Wandel bei der Transformation zu einem Spitzenunternehmen kaum eine Rolle. Vielmehr waren die Führungsqualitäten entscheidend. Collins entdeckte bereits 2001 bei den untersuchten Spitzenunternehmen Leadership Ansätze, die in der heutigen New oder Next Leadership Debatte populär sind, wie etwa "Führungsanspruch beginnt nicht mit einer Vision. Er beginnt damit, dass man gemeinsam mit den richtigen Leuten die aktuelle Situation analysiert und eine Vision entwickelt." [Collins2011]

Geht es einem zu gut, ist der Schmerz, das Erreichte zu verlieren, größer als der emotionale Gewinn, Neues dazuzugewinnen. Das bedeutet in der Praxis: Die Kombination von heutigem Erfolg gepaart mit einer fehlenden Perspektive für die Zukunft, die mehr bieten muss, als noch höhere Renditen zu erzielen, ist brandgefährlich für jede Veränderungsbewegung und damit auch für Next Leadership. Das Beispiel Nokia zeigt, wie das enden kann.

Herausforderung Nr. 3:

Die geführten Mitarbeiter

Sollten die Mitarbeiter gestern noch Dienst nach Vorschrift machen oder bei jeder Entscheidung den Vorgesetzten zu Rate ziehen, sollen sie heute plötzlich alleine oder im Team entscheiden, Verantwortung für sich und Ergebnisse übernehmen und kreative Innovationen produzieren. Sicherlich übertrieben, aber die Belegschaft eines Unternehmens ist ein "heterogener Haufen" und nicht jeder ist sofort in der Lage hoch motiviert, Sinn inspiriert und selbstverantwortlich seinen Verantwortungsbereich zu managen. Die komplexe dynamische moderne Welt erfordert eine ebenso mentale und dynamische Komplexität. Damit hat ein nicht unerheblicher Teil der Menschen, die anders sozialisiert wurden, ihre Probleme. Wir kennen alle die Formel "love it, change it or leave it" Das "change it" wird von vielen Menschen ausgeklammert und stattdessen durch ein "suffer it" ersetzt. Aber auch für die Generation Z, die die Hoffnung auf schnellere Anpassung an aktuellen Wandel nährt, wird z.B. von Prof. Scholz ein eher differenziertes Bild gezeichnet, was Next Leadership nicht unbedingt einfacher macht. Es besteht zwar ein hoher Wunsch nach Freiheit und Autonomie, aber zugleich ist eine Orientierungslosigkeit erkennbar, weshalb sich viele junge Leute nach mehr Sicherheit und Vorgaben sehnen als die Generationen vor ihr. Fazit ist, dass sich nicht alle Mitarbeiter über einen Kamm scheren lassen und nicht alle mit Arbeit ihre Selbstverwirklichung betreiben wollen.

Unternehmen begegnen ihren Mitarbeitern und Führungskräften häufig mit einem sehr skillorientierten Personalentwicklungsansatz, der neue Methoden und Tools vermittelt, aber dadurch noch lange nicht den Mindset verändert. Klassische Kompetenztrainings zielen primär auf die horizontale Entwicklung ab, während die eigene Transformation nur mit vertikalen Entwicklungsmaßnahmen angestoßen werden kann. Das ist aufwendig, kostet Zeit, Geduld und Geld und da greift man meistens doch lieber auf frontalorientierten und möglichst digital gestalteten Lernimpuls zurück, als sich mit dem Menschen, seiner Wahrnehmung, seinen Bewertungsmustern und seiner Selbstreflexion auseinanderzusetzen. Wenn es am Ende des Tages nur doch wieder darum geht, dass die Menschen zu funktionieren haben, wie es das Unternehmen gerade braucht, dann landen Next Leadership Ansätze auch ganz schnell in der Kategorie "instrumentelle Manipulation" und werden keine tiefere Akzeptanz finden.

3.1 - Herausforderung Next Leadership

Herausforderung Nr. 4:

Angemessenes Vertrauen

Im Zuge von New Work und Next Leadership wird vor allem eines gefordert: Vertrauen. Mehr Vertrauen in die Mitarbeiter, Vertrauensarbeitszeit, Vertrauen in die Selbstregulationsfähigkeit von Teams und mehr. Aber kann Vertrauen gefordert oder sogar verordnet werden?

Vertrauen heißt loslassen, bedeutet Kontrolle und Macht abzugeben. Das fällt vielen Führungskräften schwer, insbesondere in Unternehmenskontexten, die historisch auf starke Kontrolle aufgebaut sind. Kann man plötzlich einfach vertrauen und dann läuft alles in die richtige Richtung?

Vertrauen wird im Wesentlichen aus den beiden Faktoren Integrität und Zutrauen gebildet und muss in der Regel erarbeitet werden. Wenn kompetente Menschen hauptsächlich ihren eigenen Vorteil im Blick haben, fehlt es an der Integrität, die Vertrauen rechtfertigt. Wenn integre Menschen nicht die Kompetenz für die gestellten Anforderungen mitbringen, ist Vertrauen ebenfalls schwierig. Insofern muss das Thema Vertrauen auf einem tragenden Fundament von starken Unternehmenswerten aufgebaut sein, transparenten "Spielregeln" sowie Ergebniserwartungen, die realistisch sind, also weder unter- noch überfordern dürfen. Ist ein Team in der Lage, dieses selbstorganisiert und ohne Eigeninteressen zu definieren?

Beim Thema Vertrauen kann man schnell auf beiden Seiten vom Pferd fallen. Einerseits braucht Vertrauen Mut für einen Vertrauensvorschuss, der dann erst später bewiesen werden kann. Andererseits braucht Vertrauen Befreiung von einem naiven Gutmenschendenken, dass jeder schon irgendwie das Beste für das Unternehmen und die Kollegen gibt.

Nassim Nicholas Taleb schreibt in seinem Buch "Antifragilität" [Taleb2014] sinngemäß (S. 198), dass eine naive Form von Utopie mit Blindheit gegenüber der Geschichte versucht, Habgier und andere menschliche Schwächen vernunftgeleitet zu eliminieren, was zu einer Fragilisierung der Gesellschaft führt. Die Menschheit bleibt aber mit diesen schlechten und bösen Seiten wie sie ist und das letzte, was wir brauchen, sind noch mehr Moralisierer, die die Menschen zur Vernunft rufen wollen. Praktikabler seiner Ansicht nach ist es, die Verhältnisse so zu gestalten, dass ihnen Habgier und andere menschliche Unvollkommenheiten nichts anhaben können.

Die Kompatibilität von Individual- und Unternehmenszielen wird leicht überschätzt. Nicht alle können immer mitgenommen werden oder gehen von selbst natürlich ausschließlich intrinsisch motiviert mit. Nicht alle Führungskräfte und Manager sind bereit, ihre Macht aufzugeben und sich einem größeren Zweck unterzuordnen bzw. irgendwelchen Schwarmintelligenzen zu folgen.

Herausforderung Nr. 5:

Leadership ist nicht gleich Leadership

Führung ist in vielen Organisationen in der Vergangenheit recht eindimensional definiert und gestaltet worden. Das Risiko besteht auch bei den Next Leadership Ansätzen. Ein Modell wird als das Richtige auserkoren und möglichst simplifiziert in die Organisation getragen. Funktioniert es dann nicht, wird der nächste Ansatz entwickelt. Die Gefahr solcher Modelle ist es, dass sie für die Vielfalt an Führung nicht genug Raum lassen. Was heute teilweise an Leadership Qualitäten für morgen gefordert wird, basiert auf einem Bild von Führung, das nicht für alle Führungskräfte relevant ist. Nicht jeder Teamleiter in einer Organisation muss ein Enterprise Leader sein. Es gibt Anforderungen, mit denen man einem kleinen Team Orientierung geben muss und andere, die für einen ganzen Organisationsbereich Weitblick erfordern. Für manche Geschäftsbereiche sind agile Netzwerkstrukturen und wenig formalisierte Führung sinnvoll. Andere Organisationseinheiten verlangen eine hohe Standardisierung und Prozesseffizienz, in denen nicht jeder seine kreative Energie ausleben kann. So liegt die Herausforderung in jedem Unternehmen und bisweilen sogar in jeder Einheit anders und Führung muss auf ganz unterschiedliche Anforderungen reagieren. Einheitlich gestalten kann man gewisse Werte und Richtlinien, die das verbindende Element in jeder Kultur sind. Daher darf Führung nicht nur instrumentell verstanden werden, sondern bedarf Prinzipien und eines Menschenbildes, für das das Unternehmen steht. Das gilt es dann aber zu leben und nicht nur schön klingende Sätze als Worthülsen stehen zu lassen.

Ein gelungenes Beispiel für einen modernen Führungsrahmen ist aus meiner Sicht das Leipziger Führungsmodell der HHL [HHLLeipzig], das Orientierung und zugleich Anregung bietet, es weiter mit Inhalten zu füllen und daher weniger normativ ausgerichtet ist. Hier ist Luft zum Atmen und Raum zum Gestalten enthalten. So könnten Unternehmen ganz groß in Next Leadership denken und doch sehr differenziert und überlegt in die Umsetzung gehen.

Fazit

Die fünf beschriebenen Herausforderungen beinhalten keinen Anspruch auf Vollständigkeit und sind auch kein Plädoyer für ein Zurück zu den alten Führungsweisheiten. Im Gegenteil, wir verstehen uns als Anwalt für neue Wege und Formen der Führung. Aber wie bei jeder Veränderung ist es wichtig, die Herausforderungen zu kennen und sie dann mutig anzupacken, anstatt blauäugig irgendwelchen Trends oder Heilversprechen hinterherzulaufen und wenn dann der Erfolg ausbleibt zu den alten Mustern zurückkehren. Es ist sowohl theoretische als auch praktische Weisheit gefordert, denn bei manchen Speakern werden teilweise psychologische und neurowissenschaftliche Erkenntnisse ignoriert, die man nicht mal eben außer Kraft setzen kann, nur weil es nicht modern ist; bisweilen wird die tägliche Praxis der betroffenen Unternehmer und Führungskräfte nicht ernst genug genommen. Schon Oswald Neuberger hat in seinem Klassiker "Führen und führen lassen" vom Führungsdilemma gesprochen. Das ist aktueller denn je und viele Führungskräfte in Unternehmen sind verunsichert: einerseits soll Freiheit und Verantwortung ermöglicht werden, andererseits wird nach Sicherheit, Vorgaben und Status verlangt.

Genau das macht Next Leadership spannend und komplex.

Aber das war Führung ja schon immer.

Wenn es am Ende des Tages doch wieder darum geht, dass Mitarbeiter so zu funktionieren haben, wie es das Unternehmen gerade braucht, dann landen Next Leadership Ansätze ganz schnell in der Kategorie "instrumentelle Manipulation" und werden keine tiefere Akzeptanz finden.

				1.7				
 \ /		ロコ	\sim 1	ĸ	1 1	n	\cap	v
VΙ	licl	Па	-	-17	u	ш		ч.
			ш.		_			

3.2 Wie Sie Transformationsprozesse am besten anpacken

Autor: Anne M. Schüller

Die Zukunft nähert sich rasend schnell. Agilisierung wird in tradierten Organisationen deshalb zunehmend dringlich. Denn je schwerfälliger eine Organisation, desto anfälliger ist sie für Überholmanöver. Und bahnbrechend Neues kommt heute im Monatsrhythmus daher.

In Zeiten exponentiellen Wandels sind alle Geschäftsmodelle sowieso nur temporär. Und Umbau ist permanent. Pauschalrezepte dafür gibt es nicht. Vielmehr müssen passende Vorgehensweisen gemeinsam erarbeitet, getestet, angepasst, weiterentwickelt, sogar notfalls schnellstens wieder verworfen werden. Und über allem steht Ambidextrie.



Ambidextrie: Die Fähigkeit, im "Sowohl als auch" zu agieren

Organisationale Ambidextrie, frei übersetzt mit Beidhändigkeit, beschreibt die Fähigkeit von Unternehmen, im "Sowohl als auch" zu agieren. Einerseits müssen Old-School-Organisationen zum Beispiel Startup-Qualitäten entwickeln, sich also innovativ, rasch und risikoaffin am Markt bewegen. Andererseits gilt es, die Ertragskraft ihrer Kernaktivitäten zu sichern, um ihren vielfältigen Verpflichtungen nachkommen zu können.

Dazu machen Sie am besten zunächst nur einen Teilbereich Ihrer Firma zum Experimentierfeld. Disruptionen beginnen immer in einer Nische oder an den Rändern einer Organisation. Hier kommen zum Beispiel kleine, agile, selbstorganisierte Einheiten zum Einsatz, die sich in passenden Bereichen zügig aufbauen lassen.

Dennoch muss man sich auch mit der Unternehmensorganisation als Ganzes befassen. Denn die üblichen pyramidalen Top-down-Organigramme sind binnenfokussiert. Sie konzentrieren sich auf Macht und nicht auf den Markt. Sie zementieren Hierarchiedenke, Starrheit und Konformität. Sie haben im digitalen Sturm nicht den Hauch einer Chance.

Hier also die 7 Tipps:

Verändern Sie Ihre Unternehmensorganisation

Dies ist der größte Schritt, den ein klassisches Unternehmen gehen muss: von der Pyramiden- zur Netzwerkorganisation. Und zwar bei laufendem Betrieb und mit viel Vehemenz. Das erfordert zunächst einen Geschäftsleitungsbeschluss. Danach ist eine Projektgruppe zu installieren, die sich mit den einzelnen Schritten befasst.

Trennen Sie sich vor allem schnellstens vom Bild eines klassischen Top-down-Organigramms mit seinem Silo- und Kästchendenken. Die Mitarbeiter kommen in solchen Organigrammen nicht einmal vor. Und sogar Firmen, die sich Kundenorientierung groß auf die Fahne schreiben, haben den Kunden nicht im Organigramm. Wie will man da von Customer Centricity reden?

Arbeiten Sie gemeinsam an Ihrer Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur determiniert die Art und Weise des Miteinanders. Unerlässlich hierbei: Alle Mitarbeiter sind Teil des Systems und arbeiten deshalb konkret an der Unternehmenskultur mit. Ziel ist, dass alles, was eine Firma atmosphärisch vergiftet, schnellstmöglich verschwindet, so dass eine menschliche und zugleich positive Grundstimmung Einzug halten kann.

Sodann sind niedrighierarchische Vorgehensweisen in Angriff zu nehmen. Das rein anweisungsorientierte Führen muss schnellstens verschwinden, selbstorganisierte Teamstrukturen müssen an ihre Stelle treten. Offenheit und Umsetzungswillen für frische Gedanken aus den Reihen der jungen Generation sind hierbei besonders willkommen, denn sie machen ein Unternehmen zukunftsfit.

3.

Holen Sie sich die besten jungen Talente an Bord

"Die jungen Leute lassen sich zunehmend schlecht in unsere Arbeitswelt integrieren", jammern mir oft die Manager vor. "Aber das treiben wir denen schon noch aus." Doch genau das wird nicht klappen. Natürlich lassen sich ambitionierte Millennials schlecht in eine antiquierte Arbeitswelt pferchen, warum sollten sie auch? Vor allem braucht es einen guten Start, um sich die besten Talente zu sichern.

Beginnen Sie deshalb zügig, eine Candidate Journey, also eine prototypische "Reise" durch einen bewerberorientierten Recruiting-Prozess zu entwickeln. Viele Touchpoints, die Interaktionspunkte mit den Kandidaten, müssen modernisiert, optimiert und von bürokratischen Standardprozessen befreit werden. Auch hier sind Vertreter der jungen Generation erste Wahl, um Sie dabei zu unterstützen.

4.

Führen Sie ein Reverse-Mentoring-Programm ein

Wenn es um digitale Errungenschaften, neueste technologische Trends, das Käuferverhalten der jungen Generation und zeitgemäße Arbeitsbedingungen geht, dann sind die Millennials in ihrem Element. So drehen sich beim Reverse Mentoring die Rollen des klassischen Mentoring um: Der Junior coacht den Senior auf den Themengebieten, die "Jung" besser kann als "Alt".

Vornehmliches Ziel ist es, die digitale Fitness im Unternehmen zu erhöhen, altgewohnte Kommunikations- und Arbeitsweisen an die Erfordernisse der digitalen Ära anzupassen sowie ältere Kollegen und Führungskräfte mit der Lebenswelt der Millennials vertraut zu machen. Ein gutes Matching von Mentor und Mentée ist überaus wichtig, damit das Ganze reibungslos klappt. Insgesamt ist das Reverse Mentoring ein hervorragendes Tool, um eine lernende Organisation aufzubauen.

5.

Implementieren Sie ein Minus50-Programm

Neben mangelnden Innovationen ist es vor allem ein gewaltiger Bürokratie- und Administrationsapparat, der herkömmliche Unternehmen immer mehr daran hindert, agil zu agieren. Hier lässt sich am schnellsten etwas bewegen. Betrauen Sie gleich morgen die ersten Mitarbeiter damit, behindernde, demotivierende und umsatzzerstörende Regeln, Standards und Verfahren zu identifizieren und abzubauen.

Oder organisieren Sie einen Kill-a-stupid-rule-Workshop in großem Stil, um alles Unnötige schnellstmöglich zu eliminieren und durch bessere, einfachere, modernere Vorgehensweisen zu ersetzen. Ganz ohne Strukturen und Regeln geht es natürlich nicht, schon allein deshalb ist plus/minus 50 eine vernünftige Zielzahl. Entscheidende Hinweise können auch hier von engagierten jungen Mitarbeitern kommen.

6.

Installieren Sie eine digitale Sturmtruppe – crossfunktional

Die derzeitige Diskussion, wo die Digitalisierung angesiedelt sein soll, bleibt in der Silodenke verhaftet, und genau das ist ein gravierender Fehler. Installieren Sie unter der Leitung eines Chief Digital Officer vielmehr ein digitales Einsatzkommando, das abteilungsübergreifend als interner Challenger agiert. Machen Sie sich dazu auch mit neuen Arbeitswerkzeugen wie Design Thinking, Scrum und Kanban vertraut.

Diese Methoden eignen sich nicht nur für die Digitalwirtschaft. Sie werden inzwischen in den unterschiedlichsten Branchen eingesetzt und unterstützen dort in vielen Bereichen das selbstorganisierte Arbeiten. Veranstalten Sie zudem Hackathons: Diese Wortschöpfung aus Hack und Marathon meint die konzentrierte gemeinsame Lösung von (digitalen) Aufgabenstellungen in einem vorgegebenen Zeitraum.

7.

Veranstalten Sie einen Disrupt-me-Workshop

Bei dieser Maßnahme geht es um die Selbst-Disruption: Was wird als nächstes abgelöst und verschwinden, ist die entscheidende Frage. Wer sich für Unverwundbar hält, hat schon verloren. Nutzen Sie also gute Zeiten, damit sie gut bleiben. Bevor Sie angegriffen werden, sollten Sie sich besser selbst angreifen, zumindest als theoretische Übung. So können Sie Ihre wunden Punkte ausfindig machen, bevor es andere tun.

Der tatsächliche Schritt zur Selbst-Disruption kann eine entscheidende Grundlage sein, um zukünftige Geschäftsfelder zu erschließen. Dabei werden gezielt Produkte in den Markt gebracht, die bestehenden Produkten Konkurrenz machen können. Gerade die großen Vorreiter der weltweiten Digitalwirtschaft befassen sich ständig mit diesem Thema, um nicht von noch jüngeren, besseren Angreifern disruptiert zu werden.

Erst die Quick wins, dann die Big wins

Statt sich in monströsen Transformationsprojekten zu vertrödeln, empfehle ich, in einer Ecke einfach mal anzufangen, um ein paar Quick wins, also schnelle Erfolgseinheiten zu produzieren. Das macht Mut, die nächsten dann schon größeren Umbauaktivitäten anzugehen. Quick wins sind passende Trittsteine, die geradewegs in die Next Economy führen.

Den #nextLeader kann man an bestimmten Talenten erkennen, denn es gibt bestimmte Potenzialfaktoren, die einen signifikanten Einfluss auf den späteren Führungserfolg haben.

Michael Kühner

3.3 Making Future Work –

Transformationsprozesse

ganzheitlich gestalten

Autor: Judith Klups

Ob wir von New Work, Digitalisierung oder Digitaler Transformation sprechen, klar ist: die Arbeitswelt befindet sich in einem fundamentalen Wandel und "Arbeit" auf dem Weg in die nächste Evolutionsstufe. Die Digitalisierung ist womöglich der stärkste Treiber, denn sie verändert alles: unsere Art zu arbeiten, zu leben, zu kommunizieren, zu führen. Die Art, Wissen zu erwerben, weiterzugeben und zu erweitern, sich Informationen zu beschaffen und zu teilen. Die Art, zu konsumieren, zu (ver)kaufen und zu teilen. Die Veränderung bezogen auf die Arbeitswelt werden einschneidend sein: Dienstleistungen und Produkte werden sich womöglich komplett verändern, Arbeit wird kein Ort mehr sein, an den man geht und die Aufgaben, die Arbeitsweise, Arbeitszeiten und -orte werden sich wandeln. Aufgaben werden komplett wegfallen, dafür kommen neue hinzu, die wir heute noch nicht benennen können. Wenn Unternehmen bereit sind, sich frühzeitig mit dem Wandel auseinanderzusetzen, birgt er große Chancen: sich zukunftsgerichtet aufzustellen, Innovationsführer und ein attraktiver Arbeitgeber zu bleiben oder zu werden und "Arbeit" so zu gestalten, dass Balance zwischen den Anforderungen des Unternehmens sowie denen der Mitarbeitenden entsteht.



Judith Klups

Judith Klups ist Mit-Gründerin und Partnerin bei der Zukunftsagenten GmbH. Die Diplom-Psychologin und 3-fache Mutter hat vor der Gründung einen "klassischen" Werdegang im Bereich Human Resources absolviert. Als Führungskraft hat sie den Bereich Personal und Organisationsentwicklung bei einem weltweit agierenden Konzern verantwortet. In ihren Rollen beschäftigte sie sich seit 2007 mit dem Thema New Work und förderte die Auseinandersetzung mit der Thematik im Unternehmen.

3.3 - Making Future Work

Die entscheidende Frage ist: wie gelingt es, Zukunftsfähigkeit zu sichern, auf Organisations- sowie Individualebene? Der Weg in Richtung Zukunft ist ein ganzheitlich zu betrachtender Transformationsprozess, der die Organisation sowie die Menschen vom Status Quo in Richtung Zukunft begleitet. Für die zukunftsfähige Zielorgansiation gibt es nicht (mehr) das eine, richtige Bild. Die neue Arbeitswelt wird vielschichtige und heterogene Organisationsformen nebeneinander möglich machen und erfordern. Dem Thema Führung kommt hierbei eine zentrale Rolle zu, sowohl auf dem Weg Richtung Zukunft als auch in der Zielorganisation.

Betrachtet man den Weg in Richtung zukunftsfähige Organisation als ganzheitlichen Transformationsprozess, stellt sich die Frage, wie dieser Prozess gestaltet werden kann und wer für ihn verantwortlich ist: die Geschäftsführung? HR? Business Development? Chief Digital Officer oder externe Berater und Partner? Ganz im Sinne von New Work wäre ein zu empfehlender Ansatz, den Transformationsprozess als Co-Creations-Prozess zu betrachten, der von Akteuren der unterschiedlichene Bereiche – intern wie extern – gestaltet wird. Federführend kann HR den Prozess steuern, denn dieser fundamentaler Wandel der Arbeitswelt stellt eine Chance für HR da, seine strategische Position in der Organisation auf- und auszubauen und zum Gestalter der neuen Arbeitswelt zu werden. Nicht allein verantwortlich sondern, wie oben benannt, in Co-Creation, aber als zentraler Initiator.

Future Work Planning – strategische Zukunftsgestaltung durch ganzheitliche Future Work Profile

Der Weg in die Arbeitswelt von morgen ist für jedes Unternehmen ein individueller Gestaltungsprozess. Aktives Gestalten ist jedoch in einer Welt, die geprägt ist von Veränderungen, herausfordernd. In einem ersten Schritt gilt es, die Ganzheitlichkeit und Grundsätzlichkeit des Wandels der Arbeitswelt zu realisieren und zu akzeptieren.

In einem zweiten Schritt gilt es, sich zu fokussieren und Komplexität zu reduzieren. Unternehmen brauchen eine klare Zukunftsstrategie und einen daraus abgeleiteten Fahrplan in Richtung Zukunft. Kernelement der Zukunftsstrategie ist ein gemeinsames Zukunftsbild, denn nur, wenn alle Beteiligten in eine ähnliche Richtung blicken, können sie einen gemeinsamen Weg verfolgen. Existiert ein gemeinsames Verständnis von der Zukunft des Unternehmens, können die unterschiedlichsten Wege dorthin genommen werden.

Um zukunftsfähige Organisationen zu gestalten, ist eine zentrale Fragestellung, welche Kernaufgaben in Zukunft erfolgskritisch sein werden und wie "Arbeit", "Work" künftig gestaltet sein wird. Unternehmensstrategie, Ziele und Trends wie Digitalisierung, Individualisierung und Flexibilisierung können in konkrete Kernaufgaben oder auch "Work" übersetzt werden, die von irgendwem, irgendwo, irgendwann und irgendwie erledigt werden: von Menschen, Maschinen oder beiden zusammen. Ziele, Aufgaben, Rollen und Verantwortlichkeiten können sich ändern, ebenso die Art und Weise, wie in Zukunft gearbeitet werden kann und muss.

Ein Kernelement des Zukunftsbildes ist die Gestaltung eines individuellen Future Work-Profils. Dieses beinhaltet die Analyse der Unternehmensstrategie sowie der prognostizierten Megatrends und ihre Auswirkungen auf das Unternehmen. Manche Megatrends werden Einfluss auf alle Unternehmensbereiche haben, andere nur auf ein einige. Konkrete Fragen hierbei werden sein, wie die Digitalisierung bestehende Geschäftsmodelle, Organisationsform und die Menschen in der Organisation beeinflussen wird und was digitalisiert werden kann und muss. Es gilt zu klären, welche Rolle Flexibilität in Zukunft spielen wird: bezogen auf Orte, Zeiten und Produkte. Unternehmen müssen erarbeiten, wie ihre zukünftige Organisationsstruktur aussehen wird, welche Talente und Fähigkeiten die Mitarbeiter von Morgen benötigen, welche Art von Führung sie brauchen und welche digitalen Tools, Arbeits- und Kommunikationsmittel.

Future Work Planning als ganzheitlicher Transformationsprozess ist durch **5 Schritte** gekennzeichnet:

4

Zukunftsstrategie: Orientierung "von der Zukunft aus"

- Wie beeinflussen welche Megatrends die Arbeit, die in Zukunft gemacht wird – die Future Work?
- Was bedeuten Digitalisierung und Automatisierung für das heutige und zukünftige Geschäftsmodell?
- Was bedeutet dies konkret für die zukünftigen Aufgaben und Talente?
- Welche Aufgaben werden in Zukunft gemacht werden müssen / können?
- Wie groß muss die Future Workforce sein? Für welche Aufgaben braucht es mehr Mitarbeitende in bestimmten Bereichen, weniger, gleich viele?



Zukunftsbild: Konkretisierung der Zukunftsstrategie anhand eines ganzheitlichen Future Work Profils

In der Cloud-Lösung Worforce Evolution® wird das Zukunftsbild anhand von 8 Dimensionen mit dahinter liegenden 100 Attributen konkretisiert. Die Dimensionen im Einzelnen:

- Work Automation & Digitization
- · Work Time, Place & Frame
- Work Style
- Work Culture
- Workforce Engagement & Retention
- Workforce Talent Qualification
- Workforce Talent Personality
- Workforce Diversity

3.3 - Making Future Work

Exemplarische Fragestellungen:

- Ausgehend von den zukünftigen Aufgaben: Was wird automatisiert und digitalisiert werden, wo fallen welche Rollen und Aufgaben weg und wo entstehen welche neuen?
- Welche Organisationsstruktur wird wo benötigt, eine hierarchische oder zum Beispiel eine agile Projektorganisation?
- Welche Führungsmodelle und Strukturen sind für welche Aufgabenbereiche dienlich / erforderlich?
- Welche Arbeitsformen und -modelle sind in Zukunft nötig und möglich?
 Welche Arbeitszeitmodelle sollen verfolgt werden?
- In welcher Kultur sind die zukünftigen Mitarbeitenden zufrieden und leistungsstark?
- Welche Kompetenzen, Fähigkeiten und Fertigkeiten brauchen unsere Talente der Zukunft? Welche fachlichen Skills sind erforderlich, was kann erlernt werden?
- Über welches Maß an beispielsweise Innovationsfähigkeit müssen welche Talente verfügen?
- Welche Arbeitsethik und werte sollten in unserer Workforce dominieren: eine 9-to-five-Mentalität oder "Arbeit kann überall sein und ist individuell planbar"?

3.

Status Quo – Orientierung im Jetzt

- Ist das Future Work-Profil skizziert, gilt es zu erarbeiten, wie das heutige Work-Profil des Unternehmens im Vergleich aussieht. Dies geschieht durch die Definition und die Erarbeitung des aktuellen Work-Profils (=IST Profil)
- Die Erarbeitung erfolgt idealerweise anhand derselben Systematik wie zuvor beim Future Work Profil
- Es geht hierbei nicht um ein 100%iges Abbild des Status Quo, sondern um eine solide Basis für den SOLL/IST Abgleich, um dann die Schritte Richtung Future Workforce konkret planen zu können

4.

GAP-Analyse: Abgleich zwischen Zukunftsbild und Status Quo

In diesem Schritt erfolgt ein Abgleich zwischen dem Zukunftsbild und dem Heute. Ergebnis sollte eine Gesamtübersicht sein und differenzierte GAP-Analysen.



Der Weg in die Zukunft: der Transformationsplan

In einem (automatisierten) Transformationsplan werden die Ergebnisse in Form von konkreten Handlungsfeldern, Maßnahmen und Action Points dargestellt. Es gilt, diese zu priorisieren und sie in einen Projektplan zu überführen

Zukunftsfähigkeit durch ganzheitliche Transformationsprozesse

Ein wie oben dargestellter ganzheitlicher Transformationsprozess ermöglicht Unternehmen eine strategische Zukunftsplanung, abgeleitet aus der Unternehmensstrategie und unter Berücksichtigung der Megatrends. Auf dem Weg in die Zukunft ist Nachhaltigkeit sehr wichtig. Oftmals dominieren Einzelmaßnahmen, Ad-Hoc Themen und Entscheidungen den Unternehmensalltag und gerade die Komplexität des aktuellen Wandels laden dazu ein, kleinschrittiger zu denken und zu agieren. Zwar sind ganzheitliche und systemische Ansätze im ersten Schritt augenscheinlich aufwendiger, sie gewährleisten jedoch gerade in Hinblick auf die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zielgerichtete Maßnahmen.

Um dem Thema Nachhaltigkeit Rechnung zu tragen ist eine jährliche Analyse des GAPs zwischen dem zukünftigen Work-Profil und dem aktuellen zu empfehlen. So kann eingeschätzt werden, welche Maßnahmen Erfolg hatten, welche Themen greifen und welche Veränderungen tatsächlich stattfinden. Zudem ist es entscheidend, flexibel und agil zu bleiben, anstatt "starre" Zukunftsbilder und -strategien zu entwickeln. Ein solches Vorgehen ermöglicht es Unternehmen, von einem Schlagwort wie "Digitalisierung" zielgerichtet zu einer strategischen Planung des zukünftigen Work-Profils – und somit der Gesamtorganisation – zu gelangen.

Making Future Work?

Warum beginnen wir also nicht einfach, die Zukunft aktiv zu getalten?

Weil wir eben auch einfach Menschen sind, die in Zeiten des Wandels eher dazu neigen, im Hier und Jetzt verhaftet zu bleiben und nicht nach Neuem zu streben. Wir halten an Dingen fest, die uns vertraut sind, dies gibt uns vermeintlich Sicherheit. Wir fragen uns, ob Veränderung wirklich sein muss, ob es noch "normal" ist, wenn alle flexibel im Homeoffice arbeiten wollen, nicht mehr den klassischen 9-to-5-Job machen oder ihre Arbeit an ihr Familienleben anpassen wollen und nicht umgekehrt.

Auch wenn dieses Festhalten an Bewährtem verständlich ist, so ist doch die Folge absehbar: Langfristig bedeutet dieser Weg Stillstand.

Die gute Nachricht ist: Wenn Unternehmen – und speziell HR - es heute wagen, die Zukunft aktiv zu gestalten, finden sie auch Antworten auf die Fragen von heute. Wenn sie bereit sind, ihren Alltag loszulassen, dann haben sie mindestens eine Hand frei, um nach Neuem zu greifen. Ein klares Bild und fähige Hände, die mit Herz und Verstand die Transformation begleiten können, sind entscheidende Faktoren für einen erfolgreichen Transformationsprozess.

3.4 - Next Leader Development

3.4 Next Leader Development Warum sich Führungskräfteentwicklung verändern muss

Autor: Michael Kühner

Führung ist im stetigen Wandel. Flexibilität und Veränderungen im Leitungsstil sind von großer Relevanz für Organisationen, die in unserer komplizierten VUCA-Welt eine gemeinsame Richtung einschlagen und erfolgreich sein wollen. Das wissen und spüren Unternehmer, Top-Manager und HR-Verantwortliche. Obwohl diese Erkenntnisse immer wieder bestätigt werden, wird die Personal- und Führungskräfteentwicklung dem nicht gerecht.

Setzt sie doch den Fokus immer noch auf die Ausbildung und Intensivierung formaler Kompetenzen. Beim Betrachten von Weiterbildungskatalogen fallen die vielen Skills orientierten Themen auf wie Verhandlungstechniken, Präsentation, Rhetorik, Methoden der Entscheidungsfindung oder Umgang mit Konflikten. Ohne Zweifel können diese Fertigkeiten im Führungsalltag hilfreich sein, aber sie erweitern letztlich nur die Führungsklaviatur an Kompetenzen und fördern die horizontale Entwicklung und Interaktionskompetenz. Was aber fehlt, sind Ansätze der transformationalen Führung, die Werte, Vision, Inspiration, Vorbild und natürliche Führungsautorität betonen. Eben diese Aspekte, die stark die Geführten beeinflussen, werden in Unternehmen vermehrt gewünscht oder gefordert.

Außerdem reicht es aus Sicht der Mitarbeiter heutzutage nicht mehr aus, den Zielen und Strategien des Managements lediglich rational zuzustimmen und aus Disziplin zu folgen. Die emotionale Bejahung der Geführten ist mindestens genauso wichtig. Begeisterung allein ist nur so flüchtig wie die Wirkung von Koffein im Kaffee. Aber treffen rationale und emotionale Zustimmung aufeinander, stehen die Mitarbeiter ganz hinter der Führung.

Entwicklungsorientierung statt Skills im Fokus

Lag früher der Schwerpunkt auf Skills orientierten Themen, sollte Führungskräfteentwicklung heute transformationale Führung mit einer Entwicklungsorientierung betonen. Es geht um eine echte Entwicklung des Selbst. Der US-amerikanische Psychologe Robert Kegan beschäftigt sich seit 1984 mit der Untersuchung und Kategorisierung der Entwicklungsstufen des Selbst. Er unterscheidet, angelehnt an die menschliche Entwicklung, folgende Stufen:

- **0.** einverleibend,
- 1. impulsiv (diese beiden Stufen beziehen sich auf das Baby- und Kleinkindalter)
- 2. souverän (Wahrnehmung als individuelles Wesen im späteren Kindesalter),
- **3.** zwischenmenschlich (Wahrnehmung als Mitglied von sozialen Gemeinschaften mit der Fähigkeit, soziale Erwartungen zu erkennen),
- **4.** institutionell (Wahrnehmung als autonomes Wesen mit der Fähigkeit, sich selbst zu steuern) und
- **5.** überindividuell (Wahrnehmung von sich selbst und der eigenen Wirkung auf andere mit der Fähigkeit, sich selbst zu entwickeln).

3.4 - Next Leader Development

Bisher reichte es für eine produktive und transaktionale Führung aus, auf der Stufe drei eine soziale Orientierung zu haben, die Erwartungen des Umfelds zu erkennen und sich nutzbringend in die Gesellschaft einzubringen. Bei einer mentalen Komplexität bedarf es aber einer höheren Entwicklungsstufe. Denn ein veränderter Blick auf die Welt und sich selbst erschließt neue Denk- und Handlungsmöglichkeiten. Darum geht es bei der vertikalen Entwicklung von Führungskräften: die Transformation der eigenen Person und Wahrnehmung. Wenn also immer mehr Unternehmen zu Führungsleitbildern der authentischen Führung greifen, in denen hohe Ansprüche an das Vorbildverhalten, an Glaubwürdigkeit, Inspiration und Empowerment der Mitarbeiter gestellt werden, brauchen wir neue Techniken. Eine gute Rhetorik beim Mitarbeitergespräch reicht hier nicht mehr aus. Die benötigten Schlüsselfähigkeiten sind Selbstkenntnis, Offenheit, emotionale und soziale Sensitivität. Sie sind Voraussetzung für eine entsprechende transformationale Wirkung auf andere Menschen. Die Basis dafür ist die Arbeit am eigenen Selbst.

Vertikale Entwicklung durch Erfahrungslernen

Diese vertikale Entwicklung entsteht durch Erfahrungslernen, sie kann nicht theoretisch durch Lesen von Büchern oder Hören von Vorträgen erlangt werden. Sie wächst vielmehr im Handeln und der Reflexion des Handelns.

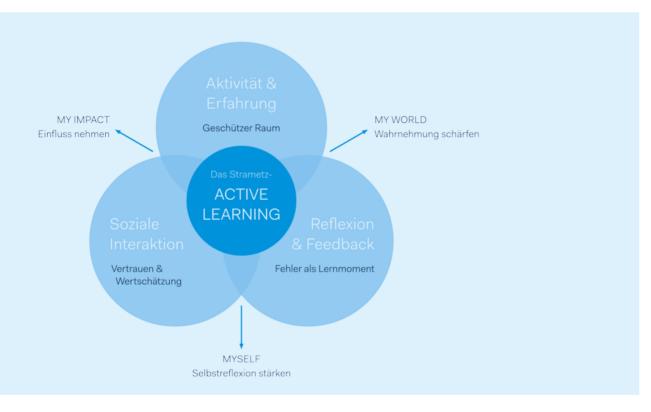


Abbildung 3.4: Active Learning Modell von Strametz & Associates

Das erfahrungsorientierte Lernen geht auf den US-amerikanischen Pädagogen John Dewey zurück. Er argumentiert wie folgt: Erfahrung geschieht in einem Prozess von Wahrnehmen, Handeln und Reflektieren. Jeder Mensch agiert in der Welt auf Basis seiner subjektiven Wahrnehmungen und erhält Rückmeldung von der Umwelt darüber, was sein Verhalten bewirkt hat. Wenn die Resonanz von der Erwartung abweicht, besteht die Chance, zu lernen. Erfahrungslernen ist besonders intensiv, wenn wir neue Aufgaben übernehmen oder unbekannten Situationen ausgesetzt sind, in denen wir keine unbewussten Routinen abspulen können. Zwei Problematiken können sich allerdings ergeben, die die Chance des Lernens schmälern. Zum einen kann es sein, dass die Rückmeldungen der Umwelt als unzureichend bewertet werden, sodass kein Lernprozess einsetzt. Zum anderen sind manche Rückmeldungen sehr unterschwellig, indirekt oder finden nonverbal statt. Fehlt es dem Adressaten an Feingespür, merkt er unter Umständen gar nicht, dass die Selbst- und Fremdeinschätzung nicht deckungsgleich sind.

Der US-amerikanische Physiknobelpreisträger Carl Wieman hat sich nach seiner Nobelpreisehrung im Jahr 2001 intensiv seinem persönlichen Lebensthema gewidmet: Lernen lernen. Dafür hat er sogar seine weitere Physikkarriere zurückgestellt. Wieman hat die Methode des Active Learnings neu belebt und wendet diese vor allem im Forschungs- und Universitätsalltag an. Die Vorgehensweise ist im Prinzip simpel: Menschen agieren selbstständig und lösen Aufgaben, sie erhalten korrigierendes Feedback, sie arbeiten selbstständig weiter, werden wieder korrigiert. Eine Art Autodidaktentum unter Anleitung eines Lernhelfers, Mentors oder Coaches. Nun ist es in den Naturwissenschaften und bei der Vermittlung von Wissen einfacher von Korrekturen zu sprechen.

Transferiert man diesen Ablauf auf Führung, so bedeutet

Active Learning: machen, Feedback einholen, reflektieren, weitermachen, wieder Feedback einholen und weitermachen.

Active Learning mit Simulationen

Dieter Strametz hat in den 90iger Jahren in Anlehnung an die damals populär geworden Business-Planspiele verhaltensorientierte Simulationen entwickelt, die schon damals nicht nur Handlungskompetenzen in realitätsnahen sozialen Settings fördern sollten. Strametz hat in diesen Simulationen bereits eine aktive Auseinandersetzung mit unbewussten Mechanismen gefördert: die eigene Wahrnehmung, Deutungsmuster, Situationssensibilität (MY WORLD), Persönlichkeit, Verhaltensmuster und emotionale Kontrollmechanismen (MYSELF) sowie die eigene Selbstwirksamkeit und Einflussnahme (MY IMPACT). All diese Fähigkeiten genießen heute in Zeiten von Next Leadership wieder neue Popularität.

Weitere Formen moderner Führungskräfteentwicklung

Es gibt eine Vielzahl an modernen Methoden der Führungskräfteentwicklung, die eine vertikale Entwicklung unterstützen: 360-Grad-Feedback mit anschließender Prozessbegleitung, Mentoring, Action Learning oder Behavior Modeling Training. Auch Ansätze des Reinventing Leadership Developments sind zu nennen: Sie entfernen sich vom frontalen Bildungsgedanken und nutzen Laboratorien oder Camps, in denen eine laufende und interaktive Auseinandersetzung mit mentalen Modellen und der Realität in Organisationen stattfindet. Somit wird Führungskräfteentwicklung stärker mit der Organisationsentwicklung verbunden und dient einer ganzheitlichen Weiterentwicklung von Person und Organisation.

Exkurs: interkulturelle Unterschiede und Auswirkungen

Verschiedene Experten, darunter ein Spezialist für Interkulturalität Dr. Khorasani oder Zukunftsforscherin Prof. Dr. Friederike Müller-Friemauth weisen darauf hin, dass Personal- und Führungskräfteentwicklung kulturell unterschiedlich gedacht wird - vor allem in unserer digitalisierten Welt. Sie fordern, dass wir Europäer eine eigene kulturell gerahmte Vorstellung von New Work und Next Leadership entwickeln sollten. Denn das stark kybernetische Mindset der Amerikaner und das kollektivistische, auf Effizienz fokussierte Mindset der Asiaten tragen das Risiko eines posthumanen Wirtschaftsleitbilds in sich. Europa könnte sich trotz der Digitalisierung und Einsatz von künstlicher Intelligenz dem entgegenstellen und könnte sogar Vorreiter dafür sein, Menschlichkeit in der Wirtschaft nicht aus den Augen zu verlieren. Denn wer sollte sonst dafür kämpfen, dass der Mensch nicht auf eine Funktion degradiert, sondern in seiner sozialen Rolle gesehen wird und vor allem die Autonomie in der Beantwortung seiner Sinnfragen behält. Eine solche Haltung und Ausrichtung könnte, nachdem sich der Digitalisierungshype irgendwann auch einmal gelegt hat, eine Sogwirkung auf Menschen aus anderen Kulturkreisen haben, deren Mindsets derzeit noch funktional, kybernetisch oder instrumentell orientiert sind.

Denn die Suche nach der eigenen Identität, nach Werten und relevanten sozialen Beziehungen wird jeden Menschen erfassen, der sich als individuelles Wesen in der Gesellschaft begreift. Eine vertikal orientierte Personal- und Führungskräfteentwicklung kann folglich einen wertvollen Beitrag dazu leisten, dass der Mensch seine geistige Freiheit und Identität wahrt.

Der #nextleader muss nicht perfekt, aber reflektiert sein,

denn alles können kann er nicht, doch sollten regelmäßiges Feedback und Selbstreflexion die Weiterentwicklung unterstützen.

Michael Kühner

4.1 - Next Leadership Impuls-Workshop

4.1 Next Leadership Impuls-Workshop

Wo steht Ihre Organisation im Hinblick auf Next Leadership? Welche Gedanken, Ideen und konkreten Umsetzungsschritte sind bereits vorhanden? Und wie denken die einzelnen Mitarbeiter über die derzeitige und zukünftige Situation des Unternehmens? Industrie 4.0, Digitalisierung, New Work und auch der Wertewandel der nachfolgenden Generationen erfordern eine neue Führungskultur, will man im Wettbewerb um Innovationen und um die besten Talente im Rennen bleiben.

Die Methodik

Der Next Leadership Impuls-Workshop, der auf der Analyse-Methode Eigenland® aufbaut, bietet Unternehmen die Möglichkeit, sich zunächst intuitiv mit dem Thema Next Leadership auseinanderzusetzen. Dabei setzen wir auf das Erfahrungswissen eines Teams oder einer – je nach Themenschwerpunkt –zusammengestellten Gruppe des Unternehmens.

Die einzigartige Verbindung haptischer, intuitiver und digitaler Elemente aktiviert beide Gehirnhälften einer Person, hebt den unbewussten Erfahrungsschatz hervor und macht selbst unbequeme Aspekte leicht besprechbar.

Dafür werden im Impuls-Workshop provokante Thesen aus sechs verschiedenen Bereichen einer Organisation hinsichtlich Next Leadership oder auch anderer New Work Themen aufgestellt. Diese werden durch die Teilnehmer intuitiv und gleichzeitig bewertet, sodass sie sich gegenseitig nicht beeinflussen können. Daraus ergibt sich für jede These eine Team-Bewertung, die später im Gesamtbild analysiert und diskutiert wird.

Die sechs Thesenfelder sind so gegliedert, dass sie vom äußeren Umfeld des Unternehmens bis hin zu seiner internen Kommunikation wesentliche Merkmale abdecken und sich ein 360°-Bild des Kernthemas abzeichnet:

- Markt/Umfeld/äußere Einflussfaktoren
- Identität/Sichtbarkeit/Kultur/USPs
- Beziehungen von innen nach außen und außen nach innen
- Ergebnisse/Leistung für alle Beteiligten
- Organisation/Strukturen
- · Kommunikation/Beziehungen

Zum Kennenlernen der Methodik und um in einem ersten Schritt aussagekräftige Ergebnisse innerhalb eines knappen halben Tages zu erfahren, reichen bereits vier bis zehn Personen aus. Diese können entweder aus einem bestehenden Team, aus einer oder mehreren Abteilungen kommen oder je nach Ziel und Zweck zusammengestellt werden.

Der Erkenntnisgewinn

Der Blick wird im Workshop auf aktuelle und zukünftige Führungstrends gerichtet und dabei die Schlüsselthemen der Organisation erarbeitet. Durch eine sofortige, digital angefertigte Auswertung können kurz-, mittel- und langfristige Handlungsoptionen für alle erkennbar werden und gemeinsame Lösungsideen im Austausch zwischen den Teilnehmenden und Moderator entstehen. Diese wertvollen Erkenntnisse für den zukünftigen Erfolg des Unternehmens werden festgehalten und strukturiert, um daraus direkt konkrete Handlungsempfehlungen ausarbeiten zu können.

Das Ergebnis im Überblick

- Erkenntnisse, wo das Thema Next Leadership innerhalb der Organisation steht und wie es zielgerichtet weiterbearbeitet werden kann
- Inneres Commitment und gemeinsames Bild der Teilnehmenden zu Zielen und Vorgaben
- · Quick Wins, Ideen und Lösungen
- Gesamtunternehmensdenken des Teams zu neuem Führungsdenken
- Gesteigerte Mitarbeiterzufriedenheit, höhere Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit
- · Weitere langfristig nachweisbar materielle und immaterielle Erfolge

Der innovative Mix aus Workshop und Think Tank und die einzigartige Verbindung aus intuitivem und rationalem Vorgehen (digital + analog) bietet die Möglichkeit für alle Teilnehmer sich einzubringen, was im Hinblick auf die Konzepte neuer Arbeit und neuer Führung ein wichtiger Punkt ist (aktive Mitgestaltung).

Gemeinsame und direkte Lösungsideen motivieren, bündeln Kräfte und führen zu

besseren Entscheidungen auf dem Weg zu **neuen Arbeitswelten und Führungskulturen.** Führung darf nicht nur instrumentell verstanden werden, sondern bedarf Prinzipien und eines Menschenbildes, für die das Unternehmen steht. Das sollte dann aber auch gelebt und nicht nur beschrieben werden.

				/		
ΝЛ	C	hael	l l	< 1 I	h	$n \cap$
171	IUI	naci		Nu	11	\Box

4.2 - Next Leadership Experience

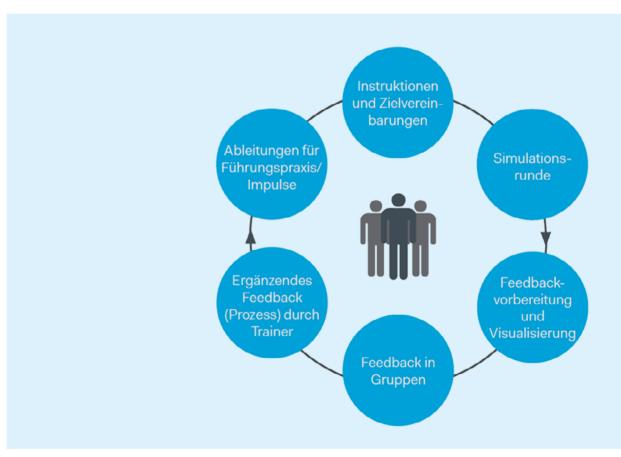
4.2 Next Leadership Experience Mit Active Learning Führung von morgen erleben und lernen

Eine Lösung, um Führung greifbar und trainierbar zu gestalten, ist unsere Leadership Simulation "Next Leadership Experience". Die verhaltensorientierte Simulation schafft ein praxisnahes Lernfeld, um Führung in unterschiedlichen Strukturen zu erleben. Es kann passend in den Kontext der Personalentwicklungsstrategie einer Organisation eingebunden werden und eignet sich als Ausgangspunkt, um Mitarbeiter nachhaltig für veränderte Führungsanforderungen zu sensibilisieren und diese gleichzeitig zu trainieren.

Die Teilnehmenden des Trainings führen über mehrere Simulationsrunden verschiedene Bereiche eines Planspielunternehmens. So erleben sie die Herausforderungen von Next Leadership beispielsweise in einer klassischen Führungsstruktur, innerhalb eines Projektteams oder in einer selbstorganisierten Einheit, sodass Reflexion zu Führung in unterschiedlichen Settings und Zusammenarbeitsformen abgebildet wird.

Gleichzeitig werden mittels Critical Incident Technik auch Herausforderungen und People-Themen integriert, wie beispielsweise veränderte Anspruchshaltungen von Kollegen und Mitarbeitern. Der geschützte Rahmen, in dem die Simulation stattfindet, ermöglicht es dabei, Fehler zu machen und neue Dinge auszuprobieren, wie beispielsweise:

- Führungsstile, die Mitarbeiter empowern und enablen
- Neue Formen der Entscheidungsfindung
- · Partizipation aller Beteiligten
- Förderung von Selbstverantwortung und -organisation
- Team- und bereichsübergreifende Kollaboration



Ausführliches Feedback im Anschluss an eine Simulationsrunde des Next Leadership Alltags ermöglicht dabei die Reflexion des erlebten Arbeits- und Führungsprozesses. Wenn jeder einzelne für sich und die Gruppe als Gesamtes reflektiert, wie Rahmenbedingungen für gemeinsames Arbeiten geschaffen und Entscheidungen bewirkt wurden, schafft dies eine fundierte Ausgangsbasis, um über Führung zu lernen.

Diese Fragen werden in einer strukturierten
Feedback- und Reflexionssession erörtert, was die
eigene Wahrnehmung für den Umgang mit neuen
Herausforderungen und geänderten
Anspruchshaltungen schärft.

Gleichzeitig wird eine Standortbestimmung zu den bereits vorhandenen Fähigkeiten durch Selbst- und Fremdeinschätzung ermöglicht. So wird das Thema "Feedback geben" als zentraler Punkt von Mitarbeiterempowerment geübt. Auch der Perspektivenwechsel durch die Übernahme von verschiedenen Rollen in den Simulationsrunden trägt dazu bei, ein eigenes Verhaltensprofil zu skizzieren.

Durch gemeinsame Diskussionen können so Führungsstrategien für den VUCA-Kontext erarbeitet und ausgetauscht werden. Die Berater ergänzen Experten-Inputs zum Umgang mit speziellen Themen und in der Kombination mit der Erfahrung in der Simulation sowie mit der bisherigen Praxiserfahrung entsteht ein Werkzeugkoffer für Next Leadership.

Da sich die Simulationssequenzen innerhalb eines klassischerweise zweitägigen Formats drei bis vier Mal wiederholen, können die Teilnehmenden bereits im Training diese Learnings anwenden und so neue Rollen und Verhaltensformen der Führung trainieren. Dadurch wird der Praxistransfer erleichtert und die Führungsflexibilität ausgebaut.

Unser Modulkonzept zu Simulationsformaten ermöglicht es, die Simulation passend an die aktuelle Unternehmenssituation anzupassen. Jede Organisation ist unterschiedlich weit im Transformationsprozess. Während einige Organisationen weiterhin in einer klassischen Struktur arbeiten, aber innerhalb von Abteilungen und Teams agiler zusammenarbeiten möchten, ist eine andere Organisation bereits so weit, die Funktion der formalen Führung verändert zu haben oder einen Teil der Aufgaben auf alle zu verteilen. Diese unterschiedlichen Entwicklungsstadien, also auch die unterschiedlichen Entwicklungsziele hinsichtlich der Führung, können aufgegriffen und angepasst werden. So wird das Format "Next Leadership Experience" zum Fahrsicherheitstraining, das den Transformationsprozess beim Trainieren und Reflektieren von neuen Verhaltensweisen unterstützt.

Der Next Leader wird entwickelt nicht geboren, denn Führung ist erlernbar
was durch ein personalisiertes und emotional
verankertes Training erreicht werden kann,
umeinenachhaltige Kompetenzentwicklung
zu gewährleisten.

Mi	chael	l Kühr	ner
1 V I I	Cilaci	Nulli	ICI

4.3 - Leadership Potenzial Kompass

4.3 Leadership Potenzial Kompass

Wie identifizieren Unternehmen

und Mitarbeiter gemeinsam den

Next Leader

Die vielfältigen Konzepte zum Thema New Work führen zu wachsenden Anforderungen an alle Beteiligten. Womöglich werden Gestaltungs- und Entscheidungsfreiräume geschaffen, sodass Selbstverantwortung und Selbstorganisation neben digitalen Kompetenzen und weiteren Anforderungen notwendig werden.

Irgendwann, spätestens im Rahmen von Recruiting (extern wie intern), Karrierewegentscheidungen sowie Entwicklungsprozessen, stellt sich die Frage, ob es für New Work auch den "New Employee" braucht, der sich mit seinen Stärken und Potenzialen wirklich selbst organisieren kann. Und vor allem: Wie werden geeignete Mitarbeiter und Führungskräfte in Zeiten von New Work identifiziert und entwickelt?

Bislang erfolgen Nominierung und die diagnostischen Folgeschritte häufig eher eindimensional, indem der Kandidat vorgeschlagen und insgesamt weniger in den Prozess eingebunden ist.

Damit Freiheit, Selbstverantwortung und Agilität nicht nur Schlagworte bleiben, sondern die Mitarbeiter sich selbst weiterentwickeln und Verantwortung für ihren eigenen Karriere- und Lernprozess übernehmen, wird eine partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber und Potenzialkandidat für das Matching von Unternehmensbedarfen und persönlichen Ambitionen sowie Potenzialen erforderlich. Es gilt gemeinsam festzustellen, ob z.B. der Weg zur Führungskraft für beide Seiten Sinn ergibt (dabei kann Führung auch weitergehender definiert werden als es klassisch der Fall ist; z.B. für alle Personen, die Führungsrollen übernehmen, also Verantwortung wahrnehmen und Einfluss auf Entscheidungen, Teams oder sogar die ganze Organisation nehmen).

Doch wie findet man die Potenzialkandidaten, die in New Work in der Lage sind, sich selbst und auch andere zu führen?

Die Herausforderung besteht darin,

über Potenzialfaktoren zu einer verlässlichen Prognose über den späteren Führungserfolg in einer veränderten Führungskultur zu gelangen.

Methoden der Potenzialanalyse können dabei geeignete Verfahren sein, werden aber zumeist nicht richtig eingesetzt. Entweder spricht man von Potenzialanalyse, betreibt aber eine Kompetenzanalyse oder misst Potenzial mit unzureichenden Instrumenten.

Wir definieren Potenzial als noch nicht realisierte Handlungskompetenz, dessen Ausmaß in den beständigen Aspekten der Persönlichkeit begründet liegt:

Dazu gehören angeborene Talente, stabile Werte und Einstellungen, die zusammen mit Wissen und Erfahrung das Verhalten prägen, das dann seinen Ausdruck in echter Kompetenz findet. Nach John Erpenbeck ist Kompetenz die Fähigkeit, in dynamischen, komplexen und offenen Situationen selbstorganisiert und kreativ zu handeln. Um herauszufinden, welche Personen die notwendigen Kompetenzen für den New Work Führungsalltag entwickeln können, ist zunächst ein Blick auf diese Potenzialfaktoren hilfreich.

4.3 - Leadership Potenzial Kompass



Abbildung 4.3.1: Ebenen der Persönlichkeit

Strametz & Associates hat im Rahmen einer Metaanalyse sechs grundlegende Potenzialfaktoren für das Thema Führung ermittelt und dazu ein Modulsystem erarbeitet. Dieses dient dazu die Faktoren zu identifizieren, um daraus eine Entwicklungsplanung für den entsprechenden Kompetenzerwerb ableiten zu können. Dieses System bezeichnen wir als Leadership Potenzial Kompass. Es besteht aus drei Stufen, die im Idealfall aufbauend genutzt werden. In allen Stufen gilt es, die Selbsterkenntnis beim Kandidaten so zu fördern, dass am Ende ein von Unternehmensvertretern und Potenzialkandidat gemeinsam getragenes Ergebnis bzw. eine Vereinbarung für den weiteren Karriereweg erarbeitet wird. In der Summe erhalten Kandidat und Auftraggeber einen Kompass mit Ergebnissen dazu, welche der persönlichen Potenziale und Handlungskompetenzen allgemein und für Führung speziell vorhanden sind, welche Entwicklungsfelder mit entsprechenden Maßnahmen zu bearbeiten sind und ob der Weg zur Führungskraft für beide Seiten Sinn bietet.

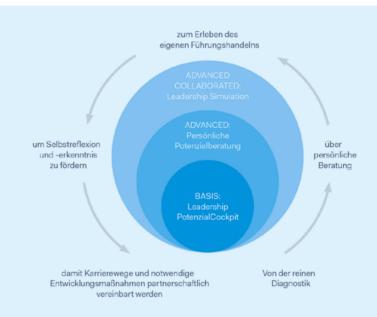


Abbildung 4.3.2: Bausteine des Leadership Potenzial Kompasses

In der ersten Stufe werden mit einem Testverfahren die sechs relevanten Potenzialfaktoren bestimmt, um eine diagnostische Basis zu legen. Im zweiten Schritt findet dann eine Beratung mit dem Potenzialkandidaten statt, in dem zum einen die Ergebnisse des Potenzialtests mit Übungen verifiziert und zum anderen seine Interessen, Erfahrungen und Orientierungen integriert werden. Der Kandidat erhält somit eine persönliche und partnerschaftliche Potenzialberatung. In der dritten Stufe wird mittels einer Führungssimulation die Verhaltensebene in einem sozial-dynamischen Kontext eingebunden. Durch ein von dem eigenen gewohnten Umfeld abweichenden Setting mit realitätsnahen künftigen Anforderungen lässt sich beobachten (Selbst- und Fremdbeobachtung), welche Kompetenzen bereits abgerufen werden können und wie groß noch die Lücke zwischen Potenzial und Kompetenz ist. Daraus kann man dann einen konkreten Entwicklungsplan erstellen.

Das Besondere an dem Verfahren: Diagnostik und Entwicklung fallen zusammen. Die Beobachtung durch erfahrene Berater und ggf. interne Führungskräfte sowie strukturierte Feedback-Prozesse und Reflexionsschleifen ermöglichen eine persönliche Standortbestimmung hinsichtlich Führungspotenzial und Handlungskompetenz als auch erste Entwicklungsschritte – vor allem in der Simulation.

Mit diesem Entwicklungsansatz kann es gelingen, mit Mitarbeitern und Führungskräften eine gemeinsame Perspektive zu gewinnen – für die Anforderungen der neuen Arbeitswelten sowie die Entwicklungsschritte dorthin.

Agile Führung in der digitalen Transformation

Autorin: Nicole Neubauer

Ginger, unser Feel Good Manager, hat gerade ein Agility Training absolviert. Wenn wir mit ihr spazieren gehen, zeigt sie uns jetzt den Weg und geht voran. Ist sie damit jetzt auch eine agile Führungskraft? Sie ist ein Hund.

Sind Sie agil?



Der Begriff Agilität ist ein Kofferwort: also ein Wort mit dem sich ganz unterschiedliche Bedeutungen verknüpfen und noch viel mehr Beratungsansätze erfinden lassen. Das birgt immer ein großes Risiko für Missinterpretation in sich und schürt falsche Hoffnungen.

Sind es nun agile Methoden wie Scrum, Design Thinking, die aus der IT Einzug in die Unternehmen gehalten haben, oder beschreibt 'Agilität' eher die Art, sich anpassungsfähig und flexibel auf neue Situationen einzustellen? Ist es 90er Change Management Wein in neuen Schläuchen? Daher lassen Sie mich an dieser Stelle den Begriff 'Agilität' und das was wir genau darunter verstehen, genau klären.

Geprägt durch unseren eigenen Change Prozess in 2016 – Umzug in ein neues Büro, neue IT, vernetztes Arbeiten über Länder hinweg, Home Office Regelung, Gehaltstransparenz – hatten wir unser Team plötzlich komplett flexibilisiert. Was sich zunächst cool und state-of-the-art anfühlte, war in der Realität eine große Herausforderung für die Führungsaufgabe. Denn: vom klassischen Bürosetting mit Einzelbüros und Alltag von 9.00 - 17.30 Uhr waren Mitarbeiter nun zu unterschiedlichen Zeiten im Home Office bzw. beim Kunden, so dass das Thema ,Zusammenarbeit organisieren' - die sich vorher von allein ergab - plötzlich aktiv gelebt, gemanagt, erduldet und ständig neu erfunden werden musste. Aus meiner eigenen Geschäftsführersicht wurde Führung damit anstrengender mit mehr Aufwand verknüpft und erforderte noch mehr Frustrationstoleranz. Ebenso galt dies für das operative Geschäft: durch weltumspannende Märkte und Plattformen waren wir nun neuer, internationaler Konkurrenz ausgesetzt. Als Führungskraft habe ich schließlich die Aufgabe, Geschäftsziele zu erreichen und das Unternehmen voran zu bringen und daher Kunden wie Mitarbeitende und Partner happy zu machen.

All diese Punkte waren nun der Antreiber für uns, fundiert im Rahmen einer Studie herauszufinden, wie 'neue' Führung heute aussieht. Mit der IMD Business School in Lausanne/Schweiz haben wir uns für eine Studie zusammen getan, um die Frage zu klären, welche Verhaltensweisen agile Führung ausmachen (Neubauer/Tarling/Wade 2017): wie sieht die agile Führungskraft aus? Was lässt sich beobachten?

Digitalisierung bedeutet im Rahmen der Studie eine alles verändernde Wirkung von neuen Technologien auf Branchengrenzen, Menschen, Möglichkeiten und Wettbewerb.

Aus der Analyse konnten wir Faktoren identifizieren, die Führungskräfte, die Unternehmen erfolgreich durch eine digitale Transformation führen von denen unterscheidet, die dies weniger erfolgreich können. Neben dem, dass Führung in disruptivem Umfeld viele Ähnlichkeiten mit Führung unter stabileren Bedingungen aufweist, konnten wir auch nennenswerte Unterschiede identifizieren, die agiles Führen von bisherigen Führungsmodellen unterscheidet.



Abbildung 4.4: Erfolgsfaktoren agiler Führung

Festgestellt haben wir:

- 1. Bescheidenheit (andere wissen und können mehr als ich...)
- 2. Anpassungsfähigkeit (schon wieder eine andere Welt als gestern)
- 3. Visionär sein (wo geht's lang und warum behalte ich das im Auge)
- 4. Engagement (aller nicht nur von mir)

Darüber hinaus konnten wir 3 erfolgsrelevante Verhaltensweisen identifizieren

- 1. Hyperbewusstsein (links, rechts, oben und unten schauen und ständig auf der Hut sein)
- 2. Informierte Entscheidungsfindung (Daten und Fakten statt Bauchgefühl)
- 3. Schnelles Agieren (time is of essence)

Bescheidenheit als Kompetenz für erfolgreiche Führungskräfte in der digitalen Transformation? Ja, natürlich hat dies als Resultat unserer Studie enorm überrascht. Und steht sicherlich im Gegensatz zu dem, wie wir uns Führungskräfte in der Vergangenheit ausgesucht bzw. vorgestellt haben. Doch mit zunehmender Komplexität der Organisation von Zusammenarbeit, der Führung von interdisziplinären Teams mit Experten auf unterschiedlichem Gebiet, ist der Chef heute nicht mehr allwissend und muss sich auf die Meinung von Experten im Team verlassen können: 'Entscheidungen werden dort getroffen, wo die Kompetenz ist' – und das kann eben mal das Teammitglied und nicht der Chef sein. Die Aufgabe der Führung liegt darin, dies anzuerkennen und auch andere einmal vor zu lassen.

Mit Anpassungsfähigkeit beschreiben wir die Fähigkeit einer Person, eine Entscheidung auch einmal rückgängig zu machen – wenn neue Daten & Fakten vorliegen oder sich die ursprüngliche Ausgangslage verändert hat.

Und zwar mutig – ohne Festhalten an der internen "Politik" und mit dem drohenden Gesichtsverlust mit dem solche Handlungen in der "alten" Welt verknüpft sind.

Bestätigen konnten wir in der Studie, dass "visionär sein" und das große Ganze im Auge behalten wichtig ist. Führungskräfte müssen wissen, wohin sie steuern, sie müssen andere für Ihre Vision begeistern und mitziehen können. Hier kommt auch gleich "Engagement" als vierte Kompetenz ins Spiel: die Führungskraft als Coach, die befähigt statt führt und andere begeistern kann für eine Transformation, die sicherlich an vielen Stellen von Unsicherheit geprägt ist.

Zu den grundlegenden Verhaltensweisen in der digitalen Transformation zählt Hyperbewusstsein. Ich nenne hier immer das 'Trüffelschwein' als Beispiel: immer mit der Nase voran die neuesten und besten Trends aufspüren. Also: das permanente 'Scannen' von äußeren Faktoren, die Einfluss auf Ihr Unternehmen oder das Geschäftsfeld haben können. Informiert Entscheiden – als nächste Verhaltensweise beschreibt, dass ich als Führungskraft Daten und Fakten nutze, um die neuen Trends, die ich mit dem 'Hyperbewusstsein' erfasse auch zu belegen und zu entscheiden, ob diese eine Konsequenz für mich und mein Unter-

nehmen haben. Last but not least: Schnelles Agieren. Hier zählt die Schnelligkeit in der Umsetzung vor Perfektion – eben schneller zu sein als der Wettbewerb und das Produkt in der Umsetzung und auf Basis von Kundenfeedback zu perfektionieren. Dahinter verbirgt sich auch der Begriff, Fehlerkultur': also Lernen durch Fehler und akzeptieren, dass dies in Zeiten der Unsicherheit normal ist. Insbesondere in Deutschland, wo Begriffe wie 'made in Germany' ein Gütesiegel ist, fällt es uns schwer nicht Erfolge zu feiern, sondern aus Fehlern zu lernen.

Gefällt Ihnen das Modell? Wie führen Sie Ihr Team? Ganz sicher ist es heute nicht mehr top-down oder Hierarchie die zählt, sondern Führen durch Vertrauen und Begeisterung. In unserem Buch 'Agiles Führen' (Puckett/Neubauer) geben wir Führungskräften konkrete Tipps und Handlungsanweisungen, wie Sie den Weg zur agilen Führungskraft gestalten können. Und ja: es ist ein Balanceakt – ein Patentrezept gibt es sicherlich nicht. Mit dem Modell versuchen wir eine Orientierung zu geben. Über das Agile Leader Assessment (ALA; auf Basis der Hogan Persönlichkeitsverfahren) können wir diese Kompetenzen und Verhaltensweisen individuell messen, die strategische Selbstreflexion anregen und dann konkret mit Führungskräften an Verhaltensänderungen arbeiten.



5.1 exChange – die Transformation der Führungskultur bei der Börse Stuttgart

Autoren: Hannelore Vásárhelyi, Michael Kühner

Mitarbeiter im Blick

In unserer schnelllebigen Zeit wollen Entscheidungen gut durchdacht, Anforderungen des Kunden zeitnah umgesetzt und Herausforderungen sinnvoll gelöst werden. Das können nur Organisationen darstellen, in denen mitdenkende und aktive Mitarbeiter tätig sind: Angestellte, die Entscheidungen mittragen, die Anforderungen erkennen und ihren Teil zum Unternehmenserfolg beitragen.

Daher ermutigen wir Führungskräfte dazu, ihre Mitarbeiter im Fokus der Aufmerksamkeit zu halten. Sie sollten der Augapfel des Unternehmens sein. Dieser Aufgabe hat sich die Börse Stuttgart mit unserer Begleitung angenommen.

Eine neue Führungskultur

Die Great-Place-To-Work-Befragung aus dem Jahr 2017 hat den Stein ins Rollen gebracht: Die Ergebnisse der Umfrage zeigten auf, dass die Mitarbeiter der Börse Stuttgart nur teilweise mit der Führungskultur in ihrem Unternehmen zufrieden sind. Es wurde deutlich, dass sich die Angestellten mehr Transparenz und Wertschätzung wünschen, um ein größeres Vertrauen aufbauen zu können. Die Teilnehmer der Studie forderten zudem ein klareres Ziel- und Leitbild, dem auch die Vorgesetzten mit ihrem Verhalten als Vorbilder folgen sollten.

Wie ist die Börse Stuttgart mit diesen Erkenntnissen umgegangen? Aus den Ergebnissen der Umfrage wurden die drängendsten Themen herausgearbeitet. Diese wurden in hierarchieübergreifenden Arbeitsgruppen diskutiert, die Mitarbeiter waren hierfür die treibende Kraft. Die beiden Arbeitsgruppen zum Thema "Vertrauen in die Führungskraft" kamen zu dem Resultat, dass die Vorgesetzten eine Art Assessment durchlaufen sollten, um eine Standortbestimmung zu erhalten.

Parallel hatte die inzwischen neu zusammengesetzte Geschäftsführung der Börse eine veränderte Strategie für 2022 mit einer klareren Ausrichtung auf den Anleger und seine Bedürfnisse herausgearbeitet. Es wurde schnell deutlich, dass für diese Kundenorientierung einige Voraussetzungen wichtig sind:

- 1. weitergehende Digitalisierungsprojekte,
- 2. eine zukünftige Organisationsstruktur, die sich mehr am Kunden und Wettbewerb orientiert.
- 3. ein neues Mindset bei den Mitarbeitern und Führungskräften.

Die Strategie war somit nicht nur auf Technik, Prozesse und Strukturen fokussiert, sondern ganzheitlich gedacht. Neue Digitalisierungsprojekte inkl. Start-up-Initiativen waren schnell entworfen, doch wie konnten Kultur, Werte und veränderte Führungsmodelle in die Strategie 2022 integriert werden?

Nach den ersten gemeinsamen Gesprächen zwischen der Börse Stuttgart und uns wurde allen klar: Die strategische Neuausrichtung der Börse und die Ergebnisse der Arbeitsgruppen machten eine Standortbestimmung der Führung in der Börse sinnvoll.

An diesem Punkt bat uns die Börse Stuttgart, drei Faktoren in den Fokus zu rücken und zu untersuchen: das Führungspotenzial, Kompetenzen für die neuen Anforderungen und das Mindset (Motivationen und Werte).

Mit den individuellen Entwicklungspotenzialen der Führungskräfte sollte der Transformationsweg definiert werden. Wir sprechen hier bewusst von einem Weg und nicht von einem Ziel. Denn eine gesunde Führungskultur ist kein starres Zielbild, sondern entwickelt sich stetig weiter, ist in Bewegung und passt sich den Gegebenheiten und Anforderungen an.

Aber wie kann eine solche Standortbestimmung gelingen, ohne dass die Führungskräfte zu stark in die Defensive gedrängt werden und es sich anfühlt, als werde Spreu vom Weizen getrennt? Wir haben hier den Weg mit dem Leadership Potenzial Kompass (LPK) gewählt, der eine hohe Selbsterkenntnis fördert.

Der Leadership Potenzial Kompass: Ein Methodenpaket zur Standortbestimmung

Um ein ganzheitliches Bild von der vorherrschenden Leitungskultur zu bekommen, begab sich die gesamte Führungsmannschaft der Börse zu einer Standortbestimmung. Den Prozess unterstützten wir mit dem Leadership Potenzial Kompass. Dieser kombiniert Einzelpotenzialgespräche mit Führungssimulationen und einem psychometrischen Verfahren, dem Leadership PotenzialCockpit. So können Potenziale, Einstellungen, Werte und Verhalten der Führungskräfte systematisch herausgearbeitet werden.

Leadership Potenzial Kompass						
Leadership PotenzialCockpit	Ein psychometrisches Testverfahren, das Potenziale, Werte, Einstellungen und Motivationsfaktoren identifiziert. Dieser Test wurde von jeder Führungskraft online durchgeführt.					
Einzelpotenzialgespräch	Interviews mit dem Schwerpunkt auf Motivation; Selbsteinschätzung der Interessen und der vorhandenen Kompetenzen; Motivübungen und Fallstudie					
Führungssimulation	Steuerung strategischer und operativer Aufgaben und Projekte sowie Umgang mit personellen Herausforderungen in einem simulierten Unternehmen mit Matrixstruktur; Selbst- und Fremdwahrnehmung					

Mit diesen drei Istrumenten des LPK wurden folgende Fragen beantwortet:

- 1. Über welche Potenzialfaktoren, die einen hohen Einfluss auf den Führungserfolg haben, verfügen die Führungskräfte?
- 2. Welche Kompetenzen wünscht sich die Börse und sind diese deckungsgleich mit den Stärken der Leiter?
- 3. Welche Motivationen und Werte, die als Verankerung in Führungspersönlichkeiten eine positive Auswirkung auf die Führungskultur haben, treiben die Führungskräfte an?

Dataurialfaktayan	Vannatauran	Werte und Motivation			
Potenzialfaktoren	Kompetenzen	Äußere Welt	Innere Welt		
Kognitive Kapazitäten	Agiles Handeln	Problemlösungen Systeme	Arbeitsmotivation, Ehrgeiz		
Soziale Kapazitäten	Teamarbeit fördern	Andere Menschen			
Selbstwahrnehmung	Selbstführung		Eigene Bedürfnisse und Selbstannahme		
Selbststärke	Veränderungen gestalten	Positives Handeln und Belastbarkeit	Zielorientierung		
Wachstumsorientierung	chstumsorientierung Entwicklung unterstützen		Positive Haltung		
Mobilisierungsenergie	Mobilisierungsenergie Wirkungsvolle Inspiration		Natürliche Autorität		

Tabelle 5.1.2: Die im Leadership Potenzial Kompass gemessenen Faktoren bei der Börse Stuttgart

Die spezifischen Kompetenzen und Werte der Börse Stuttgart wurden in diese Matrix integriert und für eine neue vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitern als wichtig erachtet.

Nach der Standortbestimmung mittels Leadership Potenzial Kompass bekam jede Führungskraft in einem Gespräch Rückmeldung zu den eigenen Potenzialfaktoren, Kompetenzen sowie Werten und Motivationen. Hauptziel dabei war es, Stärken, Entwicklungsfelder und gezielte Maßnahmen für die Führungskräfte aufzuzeigen. Aus dem Gesamtbild der zusammengeführten Ergebnisse wurde ein Potenzialportfolio erstellt. Erfreulicherweise zeigten die Untersuchungen eine gute Robustheit der Führungskräfte, eine positive innere Haltung und Wachstumsorientierung. Die hauptsächlichen Entwicklungsfelder lagen in der stark herrschenden transaktionalen Führungskultur sowie der Mobilisierung, Inspiration und Förderung der Mitarbeiter (Empowerment).

Es war damit klar, dass die Führungskultur sich mehr

in Richtung "New Work" entwickeln muss.

Führen mit Sinn und Inspiration; Freiräume schaffen und Ioslassen; Kulturregeln etablieren; den Fokus auf die richtigen Menschen legen – all das sollte gefördert werden.

Damit war der Weg geebnet für den eigentlichen Transformationsprozess bei der Börse Stuttgart, der auf den Namen exChange getauft wurde.

Von der transaktionalen zur transformationalen Führung

Ziel von exChange ist es, Führungskräfte darin zu stärken, ihre Vorbildfunktion überzeugend wahrzunehmen und dadurch Vertrauen, Respekt, Wertschätzung und Loyalität zu erwerben. Die Mitarbeiter werden intrinsisch motiviert und zur Veränderung (Transformation) ihres Verhaltens und ihrer Lern- und Leistungsbereitschaft inspiriert.

Dabei wurde auf das transformationale Führungsmodell von Prof. Dr. Waldemar Pelz zurückgegriffen, das noch leicht an die Bedürfnisse der Börse Stuttgart angepasst wurde, indem z.B. die Werte integriert wurden.



Abbildung 5.1.1: Leitbild der transformationalen Führung

Dieses Modell wurde im Kick-Off-Tag mit allen Führungskräften zum Leitstern für die neue Führungskultur und damit für den exChange-Prozess erklärt.

Das exChange-Konzept: Entdecken, was transformationale Führung ausmacht!

Für das weitere Vorgehen wurde in Abstimmung mit der Geschäftsführung sowie dem Projektteam der Börse Stuttgart ein exChange-Prozess mit unterschiedlichen Aktivierungsbausteinen entwickelt, um die neue Art der Führung auf verschiedene Weise besprechbar, erfahrbar und reflektierbar zu machen.

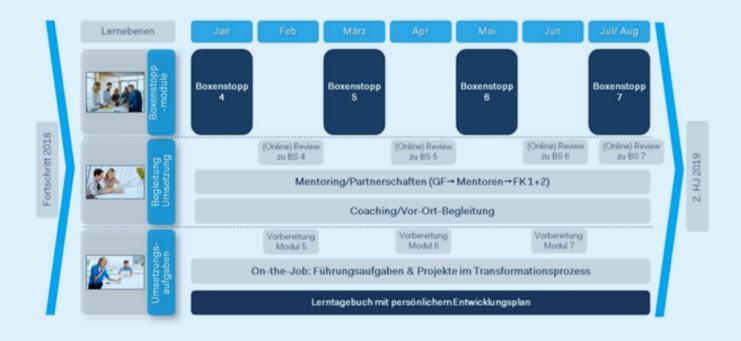


Abbildung 5.1.2: exChange Prozessausschnitt

Im Abstand von ein bis zwei Monaten arbeiten die Führungskräfte der Börse Stuttgart in sogenannten Boxenstopps an Themen, die die Weiterentwicklung ihrer Führungskultur hin zu einer transformationalen Führung fördern.

Der erhaltene Input und die neuen Erkenntnisse sollen anschließend im Arbeitsalltag erprobt werden. Um diesen Prozess zu unterstützen, finden zwischen den Boxenstopps Reviews statt, die die Befähigung und Gestaltung der Umsetzung zum Ziel haben. Hier setzen die Teilnehmer die Themen und bringen ihre Praxiserfahrungen ein, die gemeinsam reflektiert werden. Parallel dazu werden die Führungskräfte nach Bedarf bei ihren individuellen Entwicklungsthemen mit Coaching unterstützt.

Ein Mentorensystem fördert den Austausch der Führungskräfte bereichs- und hierarchieübergreifend in den Boxenstopps. Ziel ist es, miteinander im Gespräch zu bleiben, Best Practices auszutauschen, Visionen und Ideen zu teilen und den Informationsfluss im Unternehmen zu fördern.

Ziele der Boxenstopps im Transformationsprozess

- Anhalten und reflektieren
- Methoden tanken
- Dosierte Impulse erhalten
- · Lösungen erarbeiten
- · Erfahrungsaustausch fördern
- Weiterfahren: Erlerntes anwenden und umsetzen

Ein wichtiges Thema zum Beispiel im vierten Boxenstopp war die Kommunikation. Als Grundlage wurde die Vielfalt der Kommunikationsmodelle- und typen in einer Art Vernissage vorgestellt. Die Führungskräfte konnten sich selbst einschätzen und analysieren, wie die unterschiedlichen Typen in Stresssituationen reagieren. Das Bild darüber, wer in kritischen Situationen wie denkt und demzufolge handelt, war für die Teilnehmer sehr aufschlussreich.

Darüber hinaus sind Boxenstopps Anlässe, bei denen die Beteiligten eigene Themen mitbringen und in einer kollegialen Beratung Ratschläge erhalten. So konnten zum Beispiel Lösungswege für eine nicht stattgefundene, aber notwendige Absprache erarbeitet werden und dadurch die Starre in einem Projekt aufgelöst werden. Denn die Lösung liegt immer im System – und das kennt keiner besser als die Kollegen.

Zur Status- und Fortschrittsmessung im exChange-Ablauf wurde das sogenannte OQM®-Verfahren (Organisches Qualitätsmanagement) eingesetzt. Mit einer internen Befragung konnten alle Mitarbeiter als Mitgestalter in den Transformationsprozess einbezogen werden. Mit den Ergebnissen der Befragung haben die Teams in Workshops konkrete Maßnahmen für verbessertes Teamwork und eine Weiterentwicklung des gesamten Unternehmens bearbeitet. Die Umfrage zeigte, dass die Zusammenarbeit im Team und die Kundenorientierung als sehr positiv bewertet werden. Beim Thema Vision und Werte wollten die Mitarbeiter intensiver einbezogen werden. Daraus entstanden wiederum kleine interaktive Formate, in denen Angestellte die Visionen und Werte des Unternehmens mit der Geschäftsführung direkt diskutieren können.

Die OQM-Befragung ist als wiederkehrendes Element geplant. So die Wirksamkeit der Maßnahmen überprüft. Mit dieser Analyse kann exChange immer wieder auf die Bedürfnisse der Mitarbeiterschaft ausgerichtet werden.

Eine Austauschplattform zu exChange ermöglicht es den Mitarbeitern, auf dem Laufenden zu bleiben, mitzudenken und mitzugestalten. Über den Kommunikationskanal können alle Beteiligten wöchentlich Updates aus dem Prozess teilen, Einladungen zu Workshops versenden oder Videobotschaften veröffentlichen.

Status

Die Teilnehmer am exChange-Prozess der Börse Stuttgart sind den Maßnahmen gegenüber von Anfang an sehr positiv eingestellt. Es gab zu Beginn nur wenig Widerstand, überwiegend Offenheit für Veränderungen. Das exChange-Konzept geht aktuell auf die Halbzeit zu, der Transformationsprozess bleibt in Bewegung. Ein erstes Fazit lautet: Der ganzheitliche Ansatz aus Vision, Geschäftsstrategie, Organisations- und Personalentwicklung sowie Führungskultur hat sich mehr als bewährt und wurde sehr gut angenommen. Vorbildhaft ist, dass das Top-Management inkl. Aufsichtsratsvorsitzender der Börse Stuttgart die exChange-Bausteine genauso als Beteiligte mitgestalten wie alle anderen Führungskräfte. Mittendrin statt nur dabei. Genau das macht transformationale Führung aus.

In den regelmäßigen Boxenstopps können die Führungskräfte innehalten, Input tanken, sich mit Kollegen auszutauschen und mit Neuen Impulsen die Transformation gestalten.

Ein Teilnehmer erzählt: "Es ist zwar herausfordernd, sich für die Maßnahmen des exChange aus einem vollen Arbeitsalltag herauszunehmen, aber es ist ein echter Gewinn an neuen Impulsen, Zeit für Reflexion, Austausch mit Kollegen und praxisrelevanten Übungen. Der kontinuierliche Prozess mit den Stopps dazwischen ermöglicht es uns, Haltungen und Verhalten zu ändern, damit eine echte Umsetzung im Arbeitsalltag gelingt."

Wie bei jedem Change-Prozess erzielen einige Maßnahmen schnelle Wirkungen, bei anderen Themen bedarf es einer Änderung im Mindset oder im (un-) bewussten Selbstverständnis – und das geschieht nicht von heute auf morgen. Geprägt vom klassischen Hierarchiedenken zeigte sich insbesondere die folgende Herausforderung, nämlich die Tendenz auf die jeweils anderen Akteure im Prozess zu zeigen:

- Oben denkt, macht und investiert und fragt sich langsam: "Wann nutzt IHR unten denn endlich mal die neuen Gestaltungsmöglichkeiten und geht los?!"
- Unten reagiert der Mitarbeiter eher klassisch mit: "Macht IHR erstmal eure Hausaufgaben! Lebt IHR mir erstmal vor, wovon ihr redet!"
- Die Mitte, das Mittelmanagement und die operativen Führungskräfte sind jetzt in der klassischen Sandwich-Position: von oben gefordert und in die Pflicht genommen, von unten nicht unterstützt, sondern beäugt und skeptisch beobachtet nach dem Motto: "Macht mal…"

Von ihrer Einstellung her reagieren einige Führungskräfte aus dem Muster von oben, andere aus dem von unten. Bei dieser Art "Fingerpointing" droht die Gefahr, dass sich die Ebenen des Unternehmens langsam verlieren bzw. gegenseitig abwerten. So kann ein zunehmend energieloser und lähmender Zustand entstehen, der erfolgreiche Entwicklungen in einzelnen Unternehmensteilen, Teams oder bei Mitarbeitern gefährdet oder verhindert.

Ausblick

In der zweiten Halbzeit von exChange wollen wir uns daher noch stärker dem Thema Selbstverantwortung – unabhängig von Hierarchie – widmen:

- 1. Was kann ich selbst in meinem Einflussbereich ermöglichen (Empowering)?
- 2. Wo kann ich selbst Andere ermutigen (Encouraging)?
- 3. Wie kann ich Mitarbeiter in meinem Einflussbereich befähigen (Enabling)?

Wer diese Fragen stellt, ist nicht mehr Vorgesetzter, sondern "Leader". Die Mitarbeiter im Blick zu haben, ist ein lohnender Weg, der Bindung schafft, Menschlichkeit ermöglicht und letztlich die Arbeitsleistungen stabiler und zuverlässiger macht. Wir wollen in der zweiten Halbzeit von exChange die Führungskräfte der Börse Stuttgart für ihre Mitarbeiter sensibilisieren, indem wir diese Fragen kultivieren.

Damit sollen die Führungskräfte dazu ermutigt werden, unbekannte Führungsmuster auszuprobieren und eine individuelle, offene und adäquate Gesprächsund Arbeitskultur zu entwickeln.

Unser Ziel ist die innere Einstellung "Ich bin Herr des Verfahrens!" und die Aktivierung der Frage: "Was kann ICH zum Unternehmenserfolg beitragen?"

Fazit

Ganz generell befinden sich Unternehmen und deren Mitarbeiter momentan in einer Übergangsphase. Vor allem der Generation Y und Z geht es immer weniger nur um Arbeit und Bezahlung, sondern vielmehr um Anerkennung, Respekt, Identifikation mit dem Unternehmen und einen erkennbaren Sinn in der Tätigkeit (die Frage nach dem "Warum"). Auch das Miteinander steht stärker im Vordergrund als noch vor einigen Jahren. Diese Aspekte werden zunehmend Identifikatoren für Zufriedenheit, Arbeitsmoral oder die Arbeitsplatzwahl.

Auf der anderen Seite sind die meisten Mitarbeiter und Führungskräfte immer noch stark hierarchisch geprägt und haben Forderungen an die Führung: "Organisiere, dass ich mich wohl fühle" oder "Kläre das für mich, damit es mir besser geht". Diese Gedankenmuster ignorieren den eigenen Verantwortungsund Wirkungsbereich. Konstruktiver wäre diese Einstellung gegenüber der Führungskraft: "Schaffe mir mehr Möglichkeiten, mich einzubringen, meinen Arbeitsalltag sinnvoll und zielführend mitzugestalten."

Diese Übergangsphase tritt derzeit in vielen Unternehmen auf. Dies gibt der konkreten Führung und dem Mittelmanagement eine neue, spannende und zukunftsorientierte Hauptaufgabe: eine neue Art des Kontaktes zwischen Mitarbeitern und Führungskräften zu entwickeln. Dafür ist es wichtig, die Leitung von Mitarbeiter als einen dauerhaften und kontinuierlichen Prozess anzuerkennen, um immer mehr Menschen zur Selbstverantwortung und zur Selbstgestaltung (im Rahmen ihrer Möglichkeiten) zu motivieren. Dies geschieht nicht nur durch die Umsetzung von Maßnahmen, sondern durch mutige, kreative, individuelle Ausgestaltungen in den eigenen Teams. Oft sind es kleine Aktionen, Interaktionen oder Aktivitäten, die nicht nur das Teambuilding stärken, sondern auch den Kontakt zwischen Führungskraft und Mitarbeitern.

Ein langer Atem wird hier gebraucht. Diese Veränderungen brauchen Zeit und Geduld von den Beteiligten. Um dranzubleiben hilft es, die bereits eingetretenen Veränderungen anzuerkennen und wertzuschätzen. Eins ist klar: Dieser Prozess lohnt sich.

Die Kombination von heutigem Erfolg und einer fehlenden Perspektive für die Zukunft, die mehr bieten muss, als noch höhere Renditen ist brandgefährlich für jede Veränderungsbewegung und damit auch für Next Leadership.

Michael Kühner

5.2 Praxistest Leadership PotenzialCockpit Von der Überraschung der Nachwuchs-

Autor: Karl-Heinz-Seßler, Strametz & Associates

führungskräfte der Baumarktgruppe OBI

OBI Baumarkt Franken mit insgesamt 15 Baumärkten und 900 Mitarbeitern hat sich seit vielen Jahren das Thema Mitarbeiterorientierung und Mitarbeiterentwicklung auf die Fahnen geschrieben. Diese Ausrichtung trägt Früchte. Regelmäßige Top Platzierungen etwa bei der Mitarbeiterbefragung "Great Place to Work" sind an der Tagesordnung. Nahezu selbstredend gehört zur entsprechenden Strategie ein Entwicklungsprogramm für Nachwuchskräfte.



Zusätzlich wurde in den letzten Jahren ein neues Leitbild entwickelt. Parallel läuft ein umfangreicher Kommunikationsprozess mit dem Ziel, die Unternehmensvision und die Unternehmenswerte bei allen zu verankern.

In diesem Zusammenhang kam auch das bestehende Programm für Nachwuchsführungskräfte auf den Prüfstand:

- Finden und entwickeln wir wirklich die Mitarbeiter, die wir in Zukunft brauchen, um unsere Vision zu erfüllen?
- Erkennen und entdecken oder heben wir die entsprechenden Schätze an Potenzialen, die bei uns vorhanden sind?

Die Geschäftsführung entschied:

a. Das Programm muss angepasst werden. Die im Leitbild benannten Themen müssen klarer und konkreter als Trainingsinhalt zutage treten.

b. Jeder Teilnehmer soll – gemeinsam mit seiner Führungskraft (dem jeweiligen Marktleiter) – zum Start ins Entwicklungsprogramm Klarheit über seine Kompetenzen und Lernfelder, idealerweise auch über die in ihm schlummernden Potenziale haben.

Die Umsetzung in der Praxis:

Es gab verschiedene ein- bis zweitägige Module zu folgenden Themen:

- · Führung heute und morgen
- Selbstführung
- Wertschätzende Kommunikation
- · Begeisternde Teams führen
- · Veränderung gestalten Werte schöpfen

Die von Strametz eruierten Zukunftskompetenzen für Führungskräfte standen dabei Pate.

Als Diagnosewerkzeug zum Einstieg in das Programm wurde das Leadership PotenzialCockpit in Erwägung gezogen, denn dieses Werkzeug vereinigt mehrere Eigenschaften. So misst das Verfahren sowohl die Kompetenzen als auch die entsprechenden Aufmerksamkeiten in sechs verschiedenen Bereichen unter Betrachtung des Menschen allgemein als auch des Menschen in seiner Führungsaufgabe. Darüber hinaus werden zukunftsrelevante Potenzialfaktoren wie z.B. "Mobilisierungsenergie" und "Wachstumsorientierung" für Führungskräfte abgesteckt. Der Abgleich mit dem Unternehmensleitbild ergab eine erstaunlich genaue Übereinstimmung der unternehmensweiten Zukunftsthemen mit den zu testenden Potenzialen der angehenden Führungskräfte.

Damit war die Entscheidung gefallen. Das Leadership PotenzialCockpit ist das geeignete Verfahren und kommt zum Einsatz. Ein überaus schlankes Verfahren – es wurde schließlich online mit jedem Teilnehmer in durchschnittlich weniger als 30 Minuten durchgeführt. Die 22-seitige Auswertung erklärt sich zum Teil selbst, ein anderer Teil bedurfte einer individuellen Erläuterung durch einen professionellen Berater.

- Zu klären war noch die Frage, wer das wie tun wird bzw. vielmehr; wer dabei
- Übernimmt es der LPC Berater mit dem Teilnehmer am Telefon, im persönlichen Vieraugengespräch oder zusammen mit der Führungskraft des Teilnehmers, dem Marktleiter?

Wie weit ist die Organisation schon gewachsen? Wie viel Offenheit ist bereits möglich? Das war die spannende Frage. Schließlich brauchen die (im Leitbild) proklamierten Werte "ehrlich" "loyal" und "respektvoll" eine ordentliche Portion an Offenheit. Da aber auch die Aufgaben "Feedback" und "Aus- und Weiterbildung" als zentrale Führungsaufgaben festgelegt sind, war schnell klar: Es soll ein Pilot gestartet werden, in welchem der Teilnehmer ein gemeinsames Auswertungsgespräch mit dem LPC Berater und dem Marktleiter führt.

Die Stimmen der Teilnehmer

- Waren die daraus gezogenen Erkenntnisse für Sie wertschöpfend?
 - Man ist überrascht, wie anhand dieser Fragen ein solch zutreffendes Profil erstellt werden kann
 - Definitiv! Neben der subjektiven Einschätzung habe ich nun auch eine objektive Sicht auf meine Stärken und Punkte, an denen man arbeiten kann. Ich habe mich in den Ergebnissen des LPC durchaus wiedererkannt.
 - Es war erschreckend, wie zutreffend das Meiste wirklich war und ich fand es sinnvoll, alles auf einmal schwarz auf weiß vor sich zu haben und zu verinnerlichen.
 - Das Gespräch während der Auswertungs-Analyse war sehr aufbauend und hat mir noch mehr Motivation für meinen weiteren Arbeitsweg gegeben.
 - Konnten Sie relevante Themen für sich ableiten bzw. haben sich Lernfelder für Sie ergeben?
 - Meine Vermutung, welche Lernfelder sich ergeben können, hat sich durch das LPC bestätigt.
 - Ich lese die Ergebnisse noch heute und denke darüber nach. Es ergaben sich gute Ansätze, um Potenziale zu stärken.
 - Ja, da es mir nicht nur meine Stärken aufgezeigt hat, sondern auch das Potenzial, an dem ich persönlich arbeiten muss.
- Ja, es hat mir teilweise einen neuen Blick auf mich selbst ermöglicht.



Wie finden Sie die Tatsache, dass Ihr Marktleiter/Ihre Marktleiterin beim Gespräch dabei war?

- Sehr gut, dass der Marktleiter dabei war. Herr Maier (Name geändert) konnte viele Parallelen zwischen der Analyse und meinem Verhalten/meiner Arbeit sehen, was mir half, die Ergebnisse besser zu verstehen.
- Sehr gut, dass der Marktleiter dabei war. So bekam er die Chance, mich noch besser kennenzulernen. Er fühlte sich in vielen Ergebnissen mit seiner Einschätzung über mich bestätigt.
- Ich empfand es als kein Problem, dass mein Marktleiter bei dem Gespräch anwesend war. Im Gegenteil, ich fühlte mich eher unterstützt und wertgeschätzt.
- Bemerkungen, Anregungen, Kritik:
- Ich empfand die Potenzialanalyse als gute Sache und war überrascht, aus was für Fragen man welche Antworten ableiten kann.
- Für die kommenden Förderkreise wäre eine Weiterführung sicherlich sinnvoll, dass Marktleiter und Stellvertreter ebenfalls den Test machen.
- Ein super Test, der es einem ermöglicht, neben den Dingen, die man über sich bereits weiß, auch neue Erkenntnisse über sich zu erfahren. (Da man sich teilweise selbst negativer einschätzen würde, als es der Auswertung entspricht).
- Sehr aufbauend und motivierend!

"Das Testverfahren war sehr interessant, die Ergebnisse erschreckend genau. Alles in allem ein sehr gutes Tool", fasst ein Teilnehmer des Förderprogramms für Nachwuchsführungskräfte das Pilotprojekt zusammen.

Der #nextLeader ist Führungskraft für das eigene Selbst, denn der #nextLeader muss zuallererst ein Experte für das eigene Selbst sein und gelernt haben sich selbst zu führen.

Michael Kühner

5.3 Die Führungskraft im **digitalen Zeitalter**

Autor: Gunther Olesch

Phoenix Contact auf dem Weg Industrie 4.0

Industrie 4.0 ist kein messbares Ziel wie die Budgetplanung eines Unternehmens. Es wird z.B. Umsatz, Ertrag, Kosten, Investitionen, Personal etc. für ein Jahr oder auch mehrere definiert. Während dieses Zeitraumes kann anhand der Zahlen ermittelt werden, ob man die Ziele erreicht oder ob es Abweichungen gibt. Bei der Industrie 4.0 gibt es kaum messbare Größen. Wenn mich Mitarbeitende fragen, wo werden wir in 5 Jahren bei dem Thema Industrie 4.0 stehen, antworte ich: das kann ich nicht sagen. Ich erkläre, dass Industrie 4.0 ein Weg ist, den wir gehen wollen und ich fest davon überzeugt bin, dass es das Richtige für unser Unternehmen und unsere Arbeitsplätze ist. Die Zukunft kann man nicht messen und auch nicht wissen. Die Zukunft kann man selber gestalten, wenn man Überzeugung, Glauben und Hoffnung auf das hat, was man tut. Deswegen sind Visionen wichtig. Sie sind keine messbaren Größen. Sie können uns aber den Mut geben, neue Wege zu gehen und in Zukunft erfolgreich zu gestalten.



Gunther Olesch

Prof. Dr. Gunther Olesch, Jahrgang 1955, studierte Psychologie an der Ruhr-Universität Bochum und promovierte 1984 in Wirtschaftspsychologie. Von 1979 bis 1985 war er in einer Personalberatungs-Gesellschaft in Bochum tätig, mit den Aufgabenschwerpunkten Personalauswahl und -training. Seit 1989 ist Gunther Olesch bei der Phoenix Contact GmbH & Co KG, Blomberg, tätig. Als Geschäftsführer verantwortet er die Bereiche Personal, Informatik und Facility Management Engineering.

Mit Mut neue Wege gehen

Gerade wir Deutschen sollten unsere Scheu vor neuer Technologie überwinden. Der MP3-Player ist in Deutschland entworfen worden. Produziert und erfolgreich gemacht wurde er im Ausland. Oder die Magnetschwebebahn, keine Emission, schnell von einem Ort zum anderen, kam nicht in Deutschland zum Tragen. Sie fährt heute in Shanghai. Wir sollten wieder mehr Spirit entwickeln, um neue Wege zu beschreiten und den Start-up-Gedanken mehr aufzunehmen. Christoph Columbus verließ die Santa Maria um Amerika zu betreten. Er kannte nicht die Risiken und Gefahren durch wilde Tiere, feindliche Menschen und gefährliche Krankheiten. Er hat es trotzdem gemacht, vom Spirit angetrieben, neue Welten kennenzulernen. Neil Amstrong betrat 1969 als erster Mensch den Mond, ohne alle Risiken von vornherein zu kennen. "Ein kleiner Schritt für einen Menschen, ein großer Schritt für die Menschheit." Wir sollten mehr von diesem Spirit und Mut beseelt sein.

Was ändert sich für die Führungskraft?

Für die Führungskraft werden deutliche Verhaltensänderungen notwendig sein. Stark vereinfacht war es bisher ihre Aufgabe, Vorgaben den Mitarbeitenden zu geben und zu überwachen, dass diese erfolgreich erfüllt werden. Die Informationen über Daten im Detail besaß ausschließlich der Vorgesetzte. Sein Informationswissen war sein Machtmonopol. Er war auch der "Mächtige", der die Mitarbeitenden beurteilte, was primär subjektiv erfolgte. Durch die Digitalisierung erhalten die Mitarbeitende über mobile IT-Systeme die Detailinformationen, die sie für ein erfolgreiches Arbeiten benötigen. Informationen werden transparenter und zugänglicher. Dadurch wächst die Autonomie der Mitarbeitenden.

Die Führungskraft in der Digitalisierung wird sich zukünftig als Change Leader verstehen müssen, wobei die Begeisterung und Befähigung der Mitarbeiter für Industrie 4.0 im Vordergrund steht. Sie erkennt die Bedürfnisse und Motive ihrer Mitarbeiter und "belohnt" diese dafür, dass sie Zielvereinbarungen einhalten, sich an bestimmte Verhal-tensregeln halten und die erwartete Leistung erbringen. Die moderne Führungskraft verändert das Verhalten und das Bewusstsein von Mitarbeitenden in Richtung eines neuen, höheren Niveaus. Sie macht den Sinn und die Bedeutung der gemeinsamen Ziele und Ideale deutlich. Führungskräfte und Mitarbeiter sind gleichermaßen herausgefordert, inspiriert und motiviert, einen sinnvollen Beitrag zum Erfolg der Organisation und somit zur Verwirklichung der gemeinsamen Mission zu leisten. Die neuen Führungskräfte verstehen es, Begeisterung und Zuversicht zu erzeugen, sie können ande-re mitreißen; sie werden als Vorbilder wahrgenommen und vermitteln bei ihren Mitarbeitenden ein Gefühl des Stolzes und der Wertschätzung.

Qualifizierung – das A und O für den zukünftigen Erfolg

Eine Führungskraft wird sich in Zukunft weitaus mehr um die Entwicklung der Mitar-beitenden kümmern müssen. Um die digitalen Herausforderungen anzunehmen, ist Qualifizierung ein primärer Schlüssel zum Erfolg. Mitarbeitende müssen auf dem neusten Stand des Wissens sein, um die kommenden Veränderung und die Zukunft gestalten zu können.

Weiterhin muss die Führungskraft Arbeitsrahmenbedingungen schaffen, die den digitalen Weg erleichtern. Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung stehen dabei im Vordergrund. Die adäquate IT-Infrastruktur zur Verfügung zu stellen, ist dabei eine wichtige Voraussetzung. Die persönlichen Freiheitsgrade der Mitarbeitenden z.B. durch mobiles Arbeiten werden größer. Hier muss die Führungskraft ihren Mitarbeitenden viel stärker Vertrauen und Zutrauen schenken. Coachen heißt, verschiedene Menschen mit unterschiedlichen Charakteren zu einem Team zu entwickeln. Das sind Herausforderungen, die die Führungskraft meistern muss.

Die wichtigsten Aufgaben des Managements bei der digitalen Transformation

Die Digitalisierung verändert unsere Arbeit und unsere Welt. Dadurch entsteht bei Menschen Unsicherheit und Angst. Die Aufgabe des Vorgesetzten ist es, Aktivitäten durchzuführen, die die Unsicherheit der Mitarbeitende in Begeisterung für die Zukunft umwandelt. Wie kann man nun als Manager diesen Spirit in die Belegschaft bringen? Die drei wichtigsten Maßnahmen sind: informieren, partizipieren und qualifizieren. Gerade wenn man das Ziel nicht messbar formulieren kann, muss man über jeden Schritt, den man in Richtung der Digitalisierung macht, informieren. Wenn Mitarbeitende unsicher sind, fragen sie nicht das Management sondern sprechen den Betriebsrat an. Daher ist es wichtig, ihn sehr früh ins Boot zu holen. Als Geschäftsführer für Human Resources diskutiere ich im Schnitt alle 2 Wochen die Entwicklungen in Richtungen Industrie 4.0 und Arbeitswelt 4.0 mit den Betriebsratsverantwortlichen unserer großen Werke. So kennen sie alle Schritte, die wir gemeinsam als nächstes vorhaben. Dabei ist es ausgesprochen wichtig, Vertrauen zu gewinnen und zu geben. Das kommt nur zustande, wenn das HR-Management redet wie es handelt und handelt wie es redet. Wenn Mitarbeitende dann den Betriebsrat ansprechen, kann er jederzeit Antworten geben und Unsicherheiten oder gar Ängste abbauen.

5.3 - Die Führungskraft im digitalen Zeitalter

Industrie 4.0 Projekte werden bei Phoenix Contact zusammen mit Betriebsrat durchgeführt. Solch eine Offenheit erzeugt Vertrauen in die gemeinsame Zukunft. Für die Mitarbeitenden wurde eine Präambel definiert, die ihnen Sicherheit für ihren Arbeitsplatz und die Zukunft geben soll:

Belegschaftsversammlungen werden von der HR-Geschäftsführung regelmäßig genutzt, um die Mitarbeitenden über die Fortschritte zu informieren, die das Unternehmen auf dem Weg zur Digitalisierung macht. Darüber hinaus werden den Mitarbeitenden Podcasts zur Verfügung gestellt, in denen die Geschäftsführung ebenfalls regelmäßig informiert.

Bei all diesen Aktionen haben wir uns darüber gefreut, dass der Arbeitgeberverband Metall NRW und die IGM NRW Phoenix Contact als Vorbild für eine erfolgreiche Industrie 4.0 Einführung in einem Video präsentiert (YouTube: Industrie 4.0: Chancen nutzen & Risiken begrenzen - Kurzversion IG Metall + Metall NRW). Das alles führt dazu, dass wir unsere Mitarbeitenden für die Zukunft Industrie 4.0 begeistern können und wir gemeinsam unsere Zukunft erfolgreich gestalten. Die Bestätigung für ein richtiges Vorgehen hat Phoenix Contact durch die regelmäßige Mitarbeiterbefragung erhalten. In den letzten Jahren sind wir mehrfach bester Arbeitgeber Deutschlands sowie bester Arbeitgeber für Ingenieure bei Top Employer geworden. Bei kununu erhalten wir sehr gute Bewertungen und Great Place to Work prämierte uns 2016 und 2018 zu den 1 Prozent besten Arbeitgebern in Europa. Das sind wichtige Voraussetzungen, die dazu führen, dass unsere Mitarbeitende von Phoenix Contact begeistert sind und dadurch eine hohe Performance erbringen, die uns in unserer Branche zum Weltmarktführer gemacht haben.

Wenn kompetente Menschen nur ihren eigenen Vorteil im Blick haben, fehlt es an Integrität, die Vertrauen rechtfertigt. Wenn integre Menschen nicht die Kompetenz für die gestellten Anforderungen mitbringen, ist Vertrauen ebenfalls schwierig.

Michael Kühner —————

Moderne Teamentwicklung und Stärkung der Leadership Skills für die Mitarbeiter der Zukunft

Das Development Center (DC) als Methode zur internen Weiterentwicklung und Förderung von bereits im Unternehmen beschäftigten Talenten und Führungskräften erfreut sich wachsender Beliebtheit. Richtig gestaltet, bringt es die Ziele des Unternehmens mit den persönlichen Wünschen zur individuellen Entwicklung und Förderung des Mitarbeiters überein. Welche Optionen im Allgemeinen für die Gestaltung des DC zur Verfügung stehen, erklärt Ihnen unser Whitepaper "So geht Development Center heute!" ausführlicher.

Für den gesamten Marketingbereich der Ländergesellschaft eines weltweit tätigen Markenartikel-Unternehmens haben wir mit einem multifunktionalen DC neben der Kompetenzevaluierung gleichzeitig den Grundstein für eine Teamentwicklung und Neuausrichtung sowie zukünftig erforderlichen New Work Anforderungen für die Mitarbeiter und Führungskräfte gelegt. Erfahren Sie in diesem Best Practice, wie Sie Diagnostik und Entwicklung kombinieren sowie ein erfolgreiches Teamevent gestalten können.

Diagnostik liefert den Status Quo

Die üblichen Bausteine der Diagnostik bilden das Fundament für den Erfolg des DC. Es werden erst der Teilnehmerkreis, die zu evaluierenden Kompetenzen und der Bewertungsrahmen bestimmt. Das multifunktionale DC kann für einen gesamten Bereich oder in einer Abteilung eingesetzt werden. Für unterschiedliche Personengruppen können verschiedene Kompetenzen relevant sein, da sich die Teilnehmer aus mehreren Hierarchiestufen oder Rollen rekrutieren.

Simulationssettings für die Entwicklung des Teams und zukunftsrelevanten Leadership Skills

Um die festgelegten Kompetenzen in ihrer Komplexität auch zu evaluieren, bedarf es der passenden Übungen. Dabei bieten interaktiv dynamische Settings eine moderne Alternative zum klassischen Methodenmix. Die Teilnehmer agieren alle gleichzeitig in einer dynamischen Situation. Sie haben unterschiedliche, dennoch vergleichbare Aufgaben entsprechend ihrer Funktion als Führungskraft oder Mitarbeiter. In dieser ca. 1,5- bis 2-stündigen Simulation des Arbeitsalltags werden zahlreiche Kompetenzen und vor allem das natürliche Verhalten der Teilnehmer sichtbar. Gleichzeitig zeigen sich Teamstrukturen und wie einzelne Mitglieder diese beeinflussen.

Durch Interventionen werden besondere Herausforderungen integriert, sodass beispielsweise ein Kunden- oder Mitarbeitergespräch mit schwierigem Thema geführt und die Anforderung an die spezielle Position, zum Beispiel die an eine Führungsposition, herausgestellt wird. So können die Teilnehmer in einer fachlich ungewohnten, aber dennoch realitätsnahen Umgebung zeigen, welche wiederholt abrufbaren Verhaltensweisen (= Kompetenz) sie bereits gut in neuen Situationen einsetzen.

Feedback der Teilnehmer untereinander

Zur direkten Förderung der Entwicklung des jeweiligen Teilnehmers im DC empfiehlt sich ein unmittelbar anschließendes Feedback der Teilnehmer untereinander. Dieser Austausch knüpft an das Erlebte an und schafft die Möglichkeit zur Selbstreflexion und Weiterentwicklung, sei es in Richtung fachlicher Kompetenzen, Persönlichkeitsstärkung oder Entwicklung von relevanten Führungskomponenten. Gleichzeitig wird die immer wichtiger werdende Feedback-Kompetenz trainiert.

Das Feedback erleben die Teilnehmer häufig als sehr wertschätzend und bedeutend, da es zeitlich direkt mit den gerade durchlebten Emotionen verknüpft wird. Nicht selten fällt in der Abschlussrunde ein dankender Hinweis zu dieser Reflexion, die häufig schon die wichtigsten Entwicklungsbereiche aufdeckt. Diese erkennt der Teilnehmer zumeist selbst und werden so viel tiefer verankert als das meist später folgende Feedback durch Beobachter zum gesamten Verfahren.

Daher bietet die Wiederholung einer Simulationsrunde mit neuen Aufgaben und Herausforderungen die Möglichkeit, das erhaltene Feedback direkt umzusetzen oder bestimmte Verhaltensweisen zu trainieren. So kann bereits im DC evaluiert werden, wie ein Teilnehmer mit Feedback umgeht und welche Entwicklungschancen sich daraus für ihn ableiten.

Einzelcoaching zur Reflexion und Weiterentwicklung individueller Mitarbeiterthemen

Im Rahmen eines DC, aber auch häufig im Rahmen der Teamentwicklung, werden verschiedene Persönlichkeitstests durchgeführt. Manchmal erhalten die Teilnehmer jedoch wenig differenzierte Rückmeldung zu einem solchen Verfahren, wenn es als Messinstrument im DC eingesetzt wird.

Doch gerade hierin liegt eine große Chance zur Weiterentwicklung für den Einzelnen und für das Team. Häufig besteht eine hohe intrinsische Motivation der Teilnehmer, sich mit den teilweise sehr komplexen Ergebnissen auseinanderzusetzen. Der Report wird für den Teilnehmer noch verständlicher, wenn ein Experte oder Coach diesen mit ihm in 1:1 Gesprächen oder Kurzcoachings bespricht. Es geht darum, den Report und individuelle Auffälligkeiten zu verstehen, denn nur so können Eindrücke und Erfahrungen, die im DC gemacht werden, im Kontext der Persönlichkeit betrachtet werden. Dies bringt noch eine andere, wichtige Sichtweise neben dem Feedback zur Simulationsübung.

Teamentwicklung für das große Ganze im neuen Kontext

Es wird eine wichtige Grundlage geschaffen, um später in die Teamentwicklung mit der gesamten Gruppe einzusteigen. Viele Persönlichkeitsverfahren bieten gute Modelle, um Teamkonstellationen aufzuzeigen. Dabei sollte jeder zunächst sein eigenes Profil reflektiert haben, bevor die Gruppendynamik analysiert wird. Aber auch innerhalb der Simulationsübung mit anschließendem Feedback können bereits Aspekte der gemeinsamen Arbeit bewusst gemacht werden. Gerade wenn ein Team sich noch nicht besonders gut kennt, entsteht ein neuer Blick auf die gemeinsame Zusammenarbeit.

Mit Wiederholung einer Simulationsrunde kann durch

Perspektivwechsel aber auch für bereits erfahrene Teams ein **deutlicher Mehrwert** mit Aha-Erlebnissen entwickelt werden.

Durch den Event Charakter rückt die Assessment Situation in den Hintergrund Mit der Integration verschiedener Aspekte (z.B. Präsentation einer neuen Strategie und die Vermittlung zukunftsrelevanter Fach- und Führungskomponenten), die nicht nur die Evaluierung der Kompetenzen im Vordergrund sehen, wird eine wertschätzende und zugleich entspannte Atmosphäre geschaffen, die bereits zum Austausch untereinander anregt und die Prüfungssituation reduziert. Unabhängig davon, wie gut im Vorfeld kommuniziert wird – die meisten Teilnehmer starten mit einem mulmigen Bauchgefühl in das DC.

Mit einem interaktiven Setting, das nicht die typische Assessment Situation herstellt, kann eine positive, bisweilen viel Spaß bereitende, Atmosphäre erzeugt werden, die die eigentliche Beobachtungssituation schnell vergessen lässt. Abseits des täglichen "Alltagswahnsinns" bietet sich die Chance, sich neu kennenzulernen und gegenseitig wertzuschätzen. Nicht zuletzt schweißt es eine Gruppe auch zusammen und alle können mitreden, wenn sie das Verfahren gemeinsam durchlaufen. Dies schafft intern mehr Akzeptanz für das gesamte Verfahren. Und wie so oft gilt, gutes Essen und eine tolle Location runden ein gelungenes Event ab.

Auf die Zukunft von New Work und Next Leadership vorbereiten

Das eingangs erwähnte Markenartikelunternehmen hat darüber hinaus Workshops organisiert, mit denen die verschiedenen Abteilungen und Teams eigenständig mit den gewonnenen Erkenntnissen und Teamsituationen weiterarbeiten. So wird das DC als gelungener Auftakt verstanden, mit dem ein Prozess zur Vorbereitung auf Veränderungen und Herausforderungen angestoßen wurde, denen das Unternehmen im volatilen, agilen und digitalen Markt und in Zeiten von Diversität, Komplexität und Ambiguität begegnet. Gerade das Marketing-Team erlebt die Dynamisierung und Individualisierung in Kundenanforderungen besonders stark.

Deshalb wurde schnell erkannt, dass Mitarbeiter im Sinne ihrer Kompetenzen und Persönlichkeit besser vorbereitet und entwickelt und auch deren Leadership Skills auf Basis einer am Markt ausgerichteten Dynamik gestärkt werden müssen.

Die Durchführung dieser Standortbestimmung wurde vom Top-Management unterstützt und bereits für andere, kundennahe Bereiche durchgeführt. Im Marketing bestand jedoch zusätzlich die Herausforderung, dass Teams teilweise gerade neu zusammengesetzt waren oder sich aufgrund von virtuellen Zusammenarbeitsformen kaum kannten. Das multifunktionale DC konnte diese Lücke schließen und gleichzeitig die Personen und Teams so treffend analysieren, dass klare Entwicklungsmaßnahmen erarbeitet wurden. So will man sich nicht nur auf neue Herausforderungen und Veränderungen, die die Themen rund um New Work und Next Leadership bieten, vorbereiten, sondern sie auch schnell realisieren, um weiterhin erfolgreich zu bleiben.

Experten-Profile und weitere Duelen

©Olga Ibragimova - stock.adobe.com

Expertenverzeichnis



Michael Kühner

Michael Kühner ist geschäftsführender Gesellschafter der Strametz & Associates GmbH. Nach 15 jähriger Managementtätigkeit in verschiedenen Unternehmen ist er seit 2008 in der Beratung für Personal- und Organisationsentwicklung tätig. Als Experte für das Thema Next Leadership begleitet er Unternehmen in Transformationsprozessen insbesondere Veränderungen der Führungskultur. Weiterhin zählen die Personaldiagnostik, die Führungskräfteentwicklung sowie HR Beratung zu den Schwerpunktthemen der Beratungstätigkeiten in mittelständischen Unternehmen sowie internationalen Konzernen.



Judith Klups

Judith Klups ist Mit-Gründerin und Partnerin bei der Zukunftsagenten GmbH. Die Diplom-Psychologin und 3-fache Mutter hat vor der Gründung einen "klassischen" Werdegang im Bereich Human Resources absolviert. Als Führungskraft hat sie den Bereich Personal und Organisationsentwicklung bei einem weltweit agierenden Konzern verantwortet. In ihren Rollen beschäftigte sie sich seit 2007 mit dem Thema New Work und förderte die Auseinandersetzung mit der Thematik im Unternehmen. Die strategische Organisationsentwicklung, Change Management Prozesse, Visions- und Leitbildprozesse sowie das Design zukunftsfähiger Organisationsformen und -strukturen kennzeichnen ihre Expertise – immer unter dem Blickwinkel der sich fundamental ändernden Arbeitswelt.

Die Begleitung ganzheitlicher Veränderungsprozesse und die Konzeption und Durchführung innovativ gestalteter Workshop-Formate zählen zu ihren Stärken. Sowohl im Rahmen der Moderation als auch Konzeption begleitet sie ihre Kunden auf dem Weg in die neue Arbeitswelt.



Anne M. Schüller

Anne M. Schüller ist Managementvordenkerin, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Sie gilt als führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmenstransformation. Sie zählt zu den gefragtesten Rednern im deutschsprachigen Raum. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen.

Expertenverzeichnis



Karl-Heinz Seßler

Karl-Heinz Seßler, Jahrgang 1961, studierte Volkswirtschaftslehre und ist Bankkaufmann. Er hat über 10 Jahre an Führungs- und Managementerfahrungen in mittelständischen Unternehmen und Verbänden gesammelt. Seine Erfahrung als Berater für Personal- und Organisationsentwicklung addiert sich auf über 25 Jahre. Heute ist Karl-Heinz Seßler Regionalpartner der Strametz & Associates GmbH. Seine Arbeitsschwerpunkte Führungskräfte- und Teamentwicklung haben sich in den letzten Jahren insbesondere durch das Thema Selbstführung erweitert.



Nicole Neubauer

Nicole Neubauer ist geschäftsführende Gesellschafterin der metaBeratung GmbH Deutschland, Österreich und der Schweiz und verfügt über 28 Jahre branchenübergreifende Erfahrung in der Personalauswahl und -entwicklung sowie 15 Jahre einschlägige Erfahrung in der Beratung von mittelständischen Unternehmen und Großkonzernen. Schwerpunkt Ihrer Tätigkeit war und ist hierbei die Personalauswahl, das Talentmanagement sowie die gezielte Entwicklung von Führungskräften. Nicole Neubauer ist Spezialistin für den Bereich Agile Führung und Change Management sowie gefragte Keynote Speakerin.



Roswitha van der Markt

Roswitha van der Markt gehört zum Kreis der Management-Vordenker, in der Agilität, Leadership und High Performance mit sinnvollem und erfülltem Leben verbunden wird. Roswitha van der Markt ist Managementberaterin, Executive Coach, Autorin und Rednerin (GSA) und seit mehr als 25 Jahren Expertin für Business Transformation, Change Management, Leadership und Human Performance. Sie kommt aus der Welt des Top Managements, berät und coacht mit ihrer Erfahrung daher hochrangige Führungskräfte auf Augenhöhe.



Gunther Olesch

Prof. Dr. Gunther Olesch, Jahrgang 1955, studierte Psychologie an der Ruhr-Universität Bochum und promovierte 1984 in Wirtschaftspsychologie. Von 1979 bis 1985 war er in einer Personalberatungs-Gesellschaft in Bochum tätig, mit den Aufgabenschwerpunkten Personalauswahl und -training. Seit 1989 ist Gunther Olesch bei der Phoenix Contact GmbH & Co KG, Blomberg, tätig. Als Geschäftsführer verantwortet er die Bereiche Personal, Informatik und Facility Management Engineering.

Quellenverzeichnis Quellenverzeichnis

Quellenverzeichnis

Bernstein, Bunch, Canner, Lee2017

Ethan Bernstein, John Bunch, Niko Canner, Michael Lee, Harvard Business Manager, 01/2017, S.58-73

Collins2011

Jim Collins "Der Weg zu den Besten" 2011, S. 109

Erpenbeck, Rosenstiel 2007

John Erpenbeck, Lutz von Rosenstiel Handbuch Kompetenzmessung 2007

GLF 2018

Global Leadership Forecast 2018 Development Dimensions International, Inc., The Conference Board Inc., EYGM Limited

Hardt 2016

Robert Hardt, President & CEO Siemens Canada 17.02.2016

HHL Leipzig

Prof. Meynhardt et al. HHL Leipzig Graduate Scho

HHL Leipzig Gr

Jumpertz 2018

Sylvia Jumpertz, Manager Seminare, 08/2018, S. 18-26

Kienbaum 2017

Kienbaum Consultants International GmbH New Work Pulse Check 2017

Kienbaum 2017 b

Future Management Development Studie 2017 Kienbaum Consultants International GmbH

Mercer 2016

Lohnt sich Führung? Mercer Deutschland GmbH 2016

Meynhardt 2018

Prof. Meynhardt et al. HHL Leipzig Graduate School of Management Havard Business Manager Magazin 03/2018

Pelz

Prof. Waldemar Pelz Institut für Management-Innovation (Steinbeis-Transfer-Zentrum)

Schumacher, Wimmer 2018

Thomas Schumacher & Rudolf Wimmer, OrganisationsEntwicklung 01/2018 S. 10-17

St. Gallen 2018

Top Job-Trendstudie "Leadership der Zukunft -Zwischen Inspiration und Empowerment" der zeag GmbH in Zusammenarbeit mit der Universität St. Gallen (2018)

St. Gallen 2018 b

Institut für Führung und Personalmanagement, Universität St. Gallen - HSG Bruch, Heike & Block, Christina (2017)

Taleb 2014

Taleb, Nassim N. "Antifragilität: Anleitung für eine Welt, die wir nicht verstehen", S. 198 (2014)

Zukunftsinstitut2018

Zukunftsinstitut GmbH Megatrend Dokumentation (2018) Notizen

Was zeichnet Leadership von morgen aus? Zum einen verlangen Digitalisierung, neue Formen der Arbeite sowie die Zunahme von Komplexität und Dynamik entsprechende agile Organisationsformen und vor allem die veränderten Ansprüche der Next Generation von Mitarbeitenden verlangen einen neuen Typus Leader – den Next Leader. Zum anderen nimmt die Art der Führung als ein wesentliches Kulturmerkmal jeder Organisation (Next Leadership) Einfluss auf die Attraktivität als Arbeitgeber, auf die Fluktuation, auf die Wertschöpfung und die Sinngebung für die Mitarbeitenden und damit auf deren Identifikation mit dem Unternehmen sowie ihrer Arbeit. Nicht nur Digitalisierung und globale Trends verändern die Arbeitswelt, sondern die Ressource Mensch bleibt der entscheidende Wettbewerbsfaktor. Viele Unternehmen experimentieren aktuell mit Leadership Ansätzen und machen die Erfahrung, dass es sich um einen herausfordernden Transformationsprozess handelt. Wichtig ist die Klarheit über den Veränderungsbedarf, die interne Veränderungsbereitschaft, das Veränderungspotenzial sowie ein Zielbild, wo die Reise hingehen soll. Zudem hilft es, die Herausforderungen zu kennen, die eine Next Leadership Transformation mit sich bringen, um ihnen begegnen zu können.

Mit diesem Werk wollen wir nicht nur einen Überblick über empirische Befunde, unterschiedliche Ansätze und Herangehensweisen zum Thema Next Leadership geben, sondern auch durch Methoden und Best Practices zu konkreten Umsetzungsmöglichkeiten und Vorgehensweisen im Unternehmen anregen.

ISBN-13: 978-3-945658-95-6 € 29,90 (D)