



Olaf Hinz

Segeln auf Sicht

Das Führungshandbuch
für ungewisse Zeiten



Springer Gabler

Segeln auf Sicht

Olaf Hinz

Segeln auf Sicht

Das Führungshandbuch für
ungewisse Zeiten



Springer Gabler

Olaf Hinz
Hamburg, Deutschland

ISBN 978-3-658-05836-4 ISBN 978-3-658-05837-1 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-05837-1

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017

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 besondere 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 dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

mit Illustrationen von Daniel Reinold

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Haben Sie auch schon davon gehört? Wir leben in einer sich digital transformierenden 4.0-VUCA-Welt! Einer Welt, in der Volatilität, Ungewissheit, Komplexität (Complexity) und Mehrdeutigkeit (Ambiguity) die Szene weit mehr bestimmen sollen als in der stabilen Welt zum Ende des letzten Jahrhunderts ...

Ich finde, da ist was dran.

Kunden von heute sind nicht mehr zwangsläufig Kunden von morgen. Volatilität überall: Der stationäre Handel verliert schon länger Käufer an Onlineshops, die Empfehlungen von Reiseverkehrskaufleuten wurden durch Bewertungsportale ersetzt – und Automobilhersteller bieten nicht mehr nur neue Wagen, sondern bald auch autonome Mobilitätskonzepte an.

Kaum ein Geschäftsmodell von heute scheint für morgen noch gewiss: Der 3-D-Druck ersetzt auf einen Schlag feinmechanische Glanzleistungen, und Blogs, Instagram, Facebook, Twitter, Google und Co. ersetzen Funk, Fernsehen, Zeitungen und Agenturen als Informationsquelle.

Verflechtungen, Rückkopplungen und Dynamik machen Komplexität spürbar. Big Data, immer leistungsfähigere Hardware und bessere Glasfaser-Infrastruktur machen die tägliche Fahrt ins Büro überflüssig,

räumliche Entfernungen spielen kaum eine Rolle mehr. Neue Ideen und undenkbbare Geschäftsmodelle entstehen Schlag auf Schlag: ein Taxiunternehmen ohne Fahrzeuge (Uber), ein Reisekonzern ohne Hotels und Ferienwohnungen (Airbnb) und ein Handelsunternehmen ohne Lagerbestand (Alibaba).

Diese wenigen Beispiele, die jeder von uns noch durch zahlreiche eigene Erfahrungen ergänzen kann, zeigen die Mehrdeutigkeit der digital transformierten 4.0-VUCA-Welt. Technologie und deren Produkte sind nicht mehr nur gut, fortschrittlich und notwendig, sondern gleichzeitig besorgniserregend, kulturell verstörend und „arbeitsplatzvernichtend“.

Aber egal, wie wir das auch persönlich finden mögen, die VUCA-Welt ist ein Fakt, mit dem wir umzugehen haben. Sie ist wie das Wetter: nicht immer so, wie wir es uns wünschen, aber einfach da. Wir haben gelernt, dass es nichts nützt, den Regen anzubrüllen, wenn wir Sonne wollen, sondern es klüger ist, entsprechende Kleidung anzulegen.

Dieses Handbuch will Ihnen helfen, mit dem VUCA-Wetter professionell umzugehen. Es zeigt, wie Sie auf der Welle der Komplexität surfen und durch die Ungewissheit navigieren können, statt ängstlich an Land zu hocken und auf eine Wetterbesserung zu hoffen.

2014 präsentierte die Initiative „Neue Qualität der Arbeit“, in der sich unter Schirmherrschaft der Bundesregierung Arbeitgeber, Gewerkschaften, Kammern, Sozialversicherungen, Stiftungen und die Bundesanstalt für Arbeit zusammengefunden haben, zur „Führungskultur im Wandel“ folgende Kernthese:

Hierarchisch steuerndem Management wird mehrheitlich eine Absage erteilt und selbst organisierende Netzwerke sind das favorisierte Zukunftsmodell. Dabei geben die 400 Befragten Kooperationsfähigkeit den Vorrang vor traditionellen Wettbewerbsstrategien. 100 % der interviewten Führungskräfte halten die Fähigkeit zur professionellen Gestaltung ergebnisoffener Prozesse für eine Schlüsselkompetenz. Angesichts instabiler Marktdynamik erscheint ein schrittweises und flexibles Vortasten Erfolg versprechender als die Ausrichtung des Handelns an Planungen.

Der leider viel zu früh verstorbene Prof. Peter Kruse prägte für dieses Verhalten den Begriff „Segeln auf Sicht“. Die Metapher macht deutlich,

wohin sich unsere Art zu wirtschaften entwickeln wird. Segeln auf Sicht ist die angemessene Reaktion auf die zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit und wechselnde Winde, denn die Paradigmen für Führung und Management haben sich geändert:

- Führung muss Haltung zeigen und grundlegende Werte/Prinzipien leben, statt „moderne“ Methoden richtig umzusetzen. Business Reengineering, Shareholder Value oder die Balanced Scorecard passen wunderbar in das Zeitalter 2.0. In einer digitalen 4.0-VUCA-Welt gehen Persönlichkeiten, die Werte verkörpern, Komplexes von Kompliziertem unterscheiden und gerade in stürmischer See Haltung zeigen, in Führung.
- Es sind Prototypen, die „good enough“ sind und nicht „ausgetestete“ Exzellenzlösungen, die uns zukünftig voranbringen. Strategische Pläne abzustimmen und niederzuschreiben ist nur noch Zeitverschwendung. Leitbilder, Strategien und Umsetzungspläne, bei denen in der Formulierung um jedes Wort gerungen wird, sind immer öfter bereits nach der Drucklegung veraltet. Task Boards, Canvas und Design Thinking sind dagegen sinnvolle Hilfsmittel, um die nächsten Schritte gemeinsam anzugehen.
- Klug ist, lieber rasch und unvollständig zu handeln statt spät und vollständig. Der Markt wird unübersichtlich, denn die Innovations- und Produktzyklen werden immer schneller – und die Big-Data-Masse ist nicht zu überblicken. Deshalb ist es klug, kurze Strecken mit hoher Intensität zu „sprinten“, statt für lange Reisen eine Menge Gepäck mitzuführen.
- Es braucht die Lust, sich immer wieder neu zu entscheiden, statt dauerhafte Weichenstellungen zu betonieren. Es gilt mit der Regel „Zeitnah, aber nicht im Affekt“ zu führen. Auch beim Segeln auf Sicht braucht es Entscheidungen, Verbindlichkeit und Verantwortungsübernahme. Besser Sie treffen diese nicht einsam und allein, sondern nach hoher Interaktion im Führungsteam.
- Unentscheidbare Entscheidungen zu treffen, Uneindeutigkeit aushalten zu können, 2.0-Muster zu brechen, Rolleninhaber statt Stellenbesitzer zu sein und die Unterschiede in gleichrangigen Teams zu nutzen, darauf kommt es jetzt an.

Sie werden in diesem Handbuch in elf Bereichen die Aufforderung finden, Ihr bisheriges Repertoire zu erweitern und bewährtes Führungswerkzeug zu ergänzen. Denn in einer Welt der Mehrdeutigkeit kann es kein neues, einziges und überragendes Führungsparadigma mehr geben. Über diesen elf Aufforderungen, etwas dazuzulernen, „thront“ ein Prinzip, auf dem das „Segeln auf Sicht“ sich gründet: die Drei-I-Regel.

Führung unter Ungewissheit ist

- a) inkrementell: weil große Pläne schon veraltet sind, bevor sie erscheinen;
- b) interaktiv: weil einsame Helden mit ihrem Latein im VUCA-Wetter am Ende sind;
- c) iterativ: weil Komplexität nicht in einem Zug bewältigt werden kann.

Immer eine Handbreit Wasser unter dem Kiel wünscht

Hamburg, Deutschland

Ihr Lotse
Olaf Hinz

Inhaltsverzeichnis

1	Statt kompliziert zu führen, lieber durch die Komplexität navigieren	1
	Kompliziert und komplex nicht verwechseln	4
	Szenarien nutzen	7
	Prototypen bauen und Experimente wagen,	8
	Unentscheidbare Entscheidungen treffen,	9
	Literatur	10
2	Statt Methodik einzusetzen, lieber Haltung zeigen	11
	Brücke und Maschinenraum auseinanderhalten können	13
	Manager ohne Ethik können keine Unternehmen führen –	15
	Die Haltung der seemännischen Gelassenheit	19
	Sieben Faustregeln, um auf der Brücke zu bleiben	19
	Auch Agilität, SCRUM und Co. sind eine Haltungsfrage	21
	Literatur	25

3	Statt der Psyche lieber die Struktur in den Fokus nehmen	27
	Unternehmen als System begreifen	29
	Literatur	31
4	Statt vollständig und zu spät lieber rasch und unvollständig kommunizieren	33
	Sieben Tipps für wirksame Kommunikatoren	35
	Botschaft und Inszenierung	37
	Widerstand begrüßen und nutzen	39
	Literatur	40
5	Statt Gemeinsamkeiten zu betonen, lieber Unterschiede nutzen	41
	Pseudokooperation erkennen	43
	Unterscheide, ohne zu trennen – das ermöglicht wirksame Kooperation	45
	Literatur	49
6	Statt die Dinge totzureden, lieber lebendige Ideen visualisieren	51
	Graphic Recording	51
	Task Board	52
	Canvas	55
	Design Thinking: 7 & 7	58
	Literatur	61
7	Statt die Stelle zu besetzen, lieber die Rolle professionell ausfüllen	63
	In drei Schritten zur Rollenklärung	65
	Mythos Authentizität	68
	Führungskräfte coachen nicht	70
	Literatur	71

8	Statt exakt zu planen, lieber auf Sicht segeln	73
	Flexible Planung	74
	Mindfulness	79
	Literatur	80
9	Statt Leistung zu beurteilen, lieber Kooperation ermöglichen	81
	Das Strohfeuer der Anreizsysteme	82
	Die Motivationslüge der Theorie X	84
	Sinnvolle Führung	87
	Acht Grundsätze für Motivation durch Sinn und Zusammenhang	88
	Literatur	90
10	Statt Alphaniergehebe und Macht zu benutzen, lieber Einfluss gewinnen	91
	Die helle und die dunkle Seite der Macht	92
	Bewusst Einfluss nehmen	93
	Kerngruppen nutzen	95
	Wer keine Politik macht, mit dem wird Politik gemacht	96
	Literatur	101
11	Statt als einsamer Held an der Spitze lieber im Team führen	103
	Von der Managementrunde zum Führungsteam	105
	Literatur	107
	Fazit	109
	Literatur	113

1

Statt kompliziert zu führen, lieber durch die Komplexität navigieren

Komplexität ist wie das Wetter: Sie ist da – und wir können nur lernen, uns auf sie einzustellen. Natürlich haben wir nach 14 Tagen Regenwetter große Lust, uns vor die Tür zu stellen und den Regen anzubrüllen, dass es jetzt genug sei und er aufhören solle, aber wir tun es nicht. Weil es nichts ändert!

Anders ist es in vielen Führungsetagen. Dort wird immer noch gegen den Regen angebrüllt, indem Führungskräfte versuchen, Komplexität zu reduzieren, Ungewissheit wegzuwischen und Uneindeutigkeit durch IT-Methoden wegzukalkulieren. Diese Führungskräfte, sei es in der Linie oder im Projekt, laufen immer wieder Gefahr, in die alten und mächtigen Management-Muster des „Machers und Umsetzers“ zurückzufallen, wenn ihnen der Ritt auf der Welle der Komplexität und Ungewissheit nicht auf Antrieb gelingt. Aus diesen Mustern kommt dann der Wunsch, „Komplexität zu reduzieren“, der Wunsch nach einem noch besseren IT-Tool oder einer Versicherungspolice für „falsche“ Managemententscheidungen.

Um diesen „Macher“-Mustern nachhaltig zu begegnen, um also auch in komplexen und unsicheren Situationen dauerhaft entscheidungsfähig zu bleiben, lohnt es sich, folgende sieben „Eingangstore“ im Blick zu behalten, die die Sachbuchautorin Stephanie Borgert als „Irrtümer

der Komplexität“ (Borgert 2015) beschreibt und Dietrich Dörner, der Experte für Entscheidungen in komplexen Situationen, als „Logik des Misslingens“ (Dörner 2008) sieht:

1. Symptom und Ursache werden verwechselt oder gleichgesetzt

In ihrer Orientierung auf das rasch Umsetzbare und praktisch Machbare „reparieren“ Führungskräfte oft nur das, was gerade Schwierigkeiten macht. Wenn dieses Symptom beseitigt ist und der Laden läuft, gibt es natürlich auch keinen Grund, nach der Ursache hinter dem Symptom zu suchen. Diese vorgeprägte Einstellung führt dazu, dass in komplexen Situationen bei der Ziel- und Hypothesenbildung nur die Themen bearbeitet werden, die man schon kennt. Das Erfahrungswissen erweist sich hier nicht als positive Grundlage, um Neues zu erschließen, sondern als perfider Abschottungsmechanismus gegen die Entdeckung neuer Dynamiken.

2. Generalisierung einzelner Erfahrungen

Hier wirkt ein grundsätzlich sinnvoller Mechanismus, nämlich die Übertragung positiver Erfahrungen in einen neuen Kontext. Es gilt jedoch misstrauisch zu sein, wenn diese Erfahrungen als generell gültig und wirksam postuliert werden. Selbst wenn eine Handlung unter diesen Bedingungen heute erfolgreich ist, bedeutet das nicht, dass in anderen Situationen nicht völlig unerwartete Rückkopplungen am Werke sind. Das bestimmende mentale Modell ist hier: Die beste Prognose ist der Trend. Es wird von jetzt auf morgen geschlossen, ohne zu prüfen, ob sich zentrale Variablen auch wirklich stabil verhalten.

3. Tools- und Checklisten-Gläubigkeit

Um Fehler zu vermeiden und Ungewissheit „wegzukalkulieren“, hält man sich eng an methodische Vorgaben, die „Experten“ gemacht haben. Da strengt man sich noch mehr an und überarbeitet das Tool, dessen Wirkung versagt hat, oder sucht mit viel Energie nach einer neuen, besseren Methode.

4. Operative Hektik

Gerade wenn unerwartete Rückkopplungen auftreten und das alte Wenn-dann-Modell versagt, wird oft noch härter gearbeitet, um das Schiff auf Kurs zu bringen. Diese von Dörner als Ad-hoc-Aktivität bezeichnete Reaktion auf Komplexität ist die wohl am

häufigsten vorkommende Rückfallgefahr. Dabei wird die Führungskraft von ihren Macher-Qualitäten „erwischt“ – nach dem Motto: „Es gibt viel zu tun, lasst uns anfangen!“ Reflexion, Innehalten und „Über-die-Bücher-Gehen“ sind für diese Führungskräfte oft nur ein Zeichen von Schwäche und dem ängstlichen Ausweichen vor Herausforderungen.

5. Taubheit für Rückkopplungen und Feedback

Achtsam zu sein für das Auftreten von Rückkopplungen, die genaue Beobachtung von Auswirkungen und das aktive Zuhören bei jeder Form von Hinweisen, Kritik, Bestätigung oder Fragen werden von Macher- Managern vernachlässigt oder gar ignoriert. Dieser Friktionismus ist einer der Klassiker der vorschnellen Komplexitätsreduktion: „Das haben wir schon oft versucht – das geht hier nicht!“, ist dann zu hören. Unmöglichkeiten, Einschränkungen und die Radio-Eriwan-Haltung: „Im Prinzip ja, aber ...“ bestimmen die Szene.

6. Die Macht der Kausalität

Gedacht, geplant und gesteuert wird in linearen Wirkungszusammenhängen. Die Wechselwirkungen ausblenden. Der Fokus liegt auf dem Feintuning im Maschinenraum, während die Brücke verwaist ist und das Schiff vom Kurs abkommt. Das kausale Modell unterstellt, dass alles von einer mächtigen Ursache-Wirkungs-Beziehung abhängt („hätten wir diesen Test erfolgreich bestanden, wäre alles anders gekommen“). Damit wird die Komplexität in einem grandiosen Schritt auf einen einzigen kausalen Zusammenhang reduziert. Und natürlich sind das alles

7. mächtige Glaubenssätze,

die verhindern, dass unterschiedliche Hypothesen aufgestellt werden, weil sie bereits bei der ersten „überzeugenden“ Hypothese stehen bleiben. Diese Hypothese ist so bestechend klar, dass sie zum Glaubenssatz verkommt und die Überzeugung stärkt: „Ja, so ist es richtig! So muss es einfach funktionieren!“ Den Klassiker der mächtigen Management-Glaubenssätze kennen Sie bestimmt: „Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser.“

Wer sich dieser sieben Eingangstore bewusst ist, wird die so reizvolle Abkürzung in die Komplexitätsreduktion zukünftig mit Bedacht wählen.



Abb. 1.1 Wirksam durch die Komplexität navigieren

Prüfen Sie also, wenn Sie das nächste Mal „jetzt was machen“ wollen, ob Sie nicht in die Sackgasse der Komplexitätsreduktion abbiegen.

Wenn Komplexitätsreduktion also oft eine Sackgasse ist, wie lässt sich dann wirksam durch die Komplexität navigieren? Wie auch Abb. 1.1 zeigt, stehen da vier Grundsätze im Logbuch:

1. Kompliziert und komplex nicht verwechseln
2. Szenarien nutzen
3. Prototypen bauen und Experimente wagen
4. Unentscheidbare Entscheidungen treffen

Kompliziert und komplex nicht verwechseln

Warum ist der Unterschied zwischen kompliziert und komplex so wichtig? Weil die Begriffe kompliziert und komplex aus zwei verschiedenen Welten stammen!

Den überwiegenden Teil unserer beruflichen Tätigkeit verstehen wir so, als sei alles, was wir tun, vom Gesetz der proportionalen Wirkung geprägt. Eine Welt der eindeutigen Mechanik des Sir Isaac Newton: Einer Ursache folgt eine genau definierte Wirkung. Gerade wenn wir uns in Bereichen bewegen, in denen wir bereits viel Erfahrung haben, generalisieren wir oft und meinen, die Wirkung einer Ursache ganz genau zu kennen – ein lineares Modell beherrscht unseren Kopf.

Solche linearen Prozesse haben den großen Vorteil, dass sie überschaubar und kalkulierbar sind, und deshalb sind sie die Arena, in der die Managementtechniker grandios aufspielen. Seit Frederick Winslow Taylor und Henry Ford wird mit allerlei Methoden und Tools

wissenschaftliches Management betrieben und dadurch die Handlungsfähigkeit der Führungskraft garantiert.

Die komplizierten Themen sind die Domäne der Experten. Wer sich gut auskennt und die Methoden beherrscht, macht alles richtig und kann sich darauf verlassen, dass das passiert, was er vorher geplant hat. Unternehmen, die technische Systeme für ihre Wertschöpfung nutzen, haben es daher immer mit komplizierten Themen zu tun. Und so funktioniert auch die gängige Business Software und Steuerung nach Kennzahlen.

Alle komplizierten Themen sind durch Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge gekennzeichnet, auch wenn sich diese nicht immer auf einen Blick erschließen. Sie sind mit Aufwand, hohem Einsatz und guter Ressourcenqualität „zu knacken“ und werden von wirksamen Führungskräften mit projektorientierten Methoden, professionellem IT-Einsatz, einer prozessorientierten Ablauforganisation, Stellenbeschreibungen und konsequenter Delegation gemanagt.

Im Gegensatz dazu sind nahezu alle sozialen Systeme komplex, d. h. durch Wechselwirkungen und nicht kausale Rückkopplungen gekennzeichnet. Unternehmen sind soziale Systeme, sie haben ständig Personen in ihre Arbeitsteilung zu integrieren und daher immer mit diesen Wechselwirkungen zu tun. Je mehr Personal ein Unternehmen hat und je stärker diese Personen vernetzt sind, desto höher ist der Grad an Komplexität. In Unternehmen hat das Management damit immer mit Komplexität zu tun – auch wenn es das nicht immer wahrhaben will.

In einer solchen Umwelt zu führen, das bedeutet, dass Prozesse entstehen, die im hohen Maße von der Vernetzung mit anderen, ebenfalls komplexen Prozessen abhängig sind. Und nicht zuletzt beeinflussen sich diese komplexen Prozesse auch alle noch gegenseitig! Wie kann man da noch eindeutig richtige Entscheidungen treffen?

Gar nicht, denn alle komplexen Themen, die mit teilweiser Unvorhersagbarkeit, Rückkopplungen, „Chaos“ und nicht linearer Dynamik daher kommen, entziehen sich dem Richtig-Falsch-Denken aus der 2.0-Welt der newtonschen Gesetze.

Das Phänomen der Komplexität braucht einen neuen Blick auf die Tätigkeit der Führungskraft: mit unternehmerischer Perspektive so zu regeln und zu steuern, dass das Komplexitätsrisiko erkennbar bleibt!

Erfolgreiche Führung beginnt dann weit vor dem Kick-off zur ersten Planungsrunde und jenseits der „Execution“. Statt ausgefeilte Pläne zu schmieden, gehen erfolgreiche Prozessmanager mit seemännischer Gelassenheit hinaus in die Organisation und ermöglichen Kooperation, unterscheiden, ohne zu trennen, entscheiden die unentscheidbaren Entscheidungen und forcieren damit Selbstorganisation und -regulation. Statt E-Mails mit cc an jeden zu schreiben, sichern sie ihr Vorhaben direkt und persönlich ab. Wach und kooperationsbereit bilden sie Koalitionen der Willigen, jonglieren mit unterschiedlichen Interessen und kümmern sich um die Stakeholder des Themas.

Leider werden im Tagesgeschäft die zwei Welten der Kompliziertheit und der Komplexität immer wieder vermischt und verwechselt. Gerade wenn Ziele nicht direkt erreicht werden und Pläne nicht unmittelbar aufgehen, also Komplexität ihre „natürlichen Folgen“ zeigt, reagieren die Manager im Maschinenraum des Unternehmensschiffs oft nach der tayloristischen Mechanik. Es wird noch genauer geplant und viel exakter kontrolliert: Aktivitäten und Arbeitsschritte werden jetzt in Risikomanagement-Templates eingegeben, es werden Critical-Chain-Aktionen definiert, Meilensteine bestimmt und exakte Termine zugeordnet. Heraus- kommt am Ende ein Datenpaket, mit dem sich mühelos die Wände des gesamten Büros tapezieren lassen und dessen Vorhersagen dann trotzdem nur selten eintreffen. Das lineare Denken stößt hier eben grundsätzlich an seine Grenzen!

Eine wirksame Führungskraft, die den Unterschied zwischen kompliziert und komplex erkannt hat, wird daher:

- alle Themen, die kompliziert sind, also mit viel Aufwand, hoher Ressourcenqualität und individuellem Einsatz „geknackt“ werden müssen, mit Expertenwissen, modernen Methoden und IT-Einsatz „managen“;
- alle Themen, die komplex sind, also mit teilweiser Unvorhersagbarkeit, Rückkopplungen, „chaotischen Mechanismen“ und nicht linearer Dynamik versehen sind, „führen“, d. h. agil vorangehen, flexibel und mit Szenarien planen, um dann unentscheidbare Entscheidungen unter Unsicherheit zu treffen;
- den Übergang zwischen komplizierten und komplexen Themen genau beobachten, um ihr Verhalten anpassen zu können.

Szenarien nutzen

Schon immer war guter Rat nicht nur teuer, sondern meist auch eine gute Hilfe. Gerade bei komplizierten Sachverhalten ist es klug, wenn man als Führungskraft nicht jeden Fehler selbst macht, sondern von den Erfahrungen der Experten profitiert. Ist eine Frage für Sie neu und führt sie in ein ungewisses Seegebiet, so prüfen Sie nach dem obigen Raster, ob es sich um eine komplizierte oder komplexe Materie handelt.

Ist sie kompliziert, so spricht vieles dafür, nach Lehrmeinungen, Expertise und Best-Practice-Lösungen Ausschau zu halten. Ist sie komplex, so hilft es wohl eher, Alternativen in Form von Szenarien zu skizzieren und damit mehrere Alternativen zu entwickeln.

Sie merken es sicherlich schon, auch hier kann es kein Entweder-oder geben, denn ein Szenario wird umso angemessener, je mehr Expertise einfließt, und eine Expertenlösung wird umso eher umgesetzt, je besser sie sich an die Spezifika des Unternehmens anpasst.

Wenn Sie Ihren in der komplizierten Welt erfolgreichen Experten auch in einer VUCA-Welt ein gutes Zuhause in der Szenarioarbeit bieten wollen, dann behalten Sie folgende Punkte zum „artgerechten Umgang mit Experten“ von Stephanie Borgert besser im Blick (Borgert 2015):

- Geben Sie den Experten Zeit und Raum, ihr Wissen darzustellen und einzusetzen. Insbesondere „knifflige“ Themen fordern sie heraus und motivieren zusätzlich.
- Lassen Sie einen Experten nicht allein an einem komplexen Thema arbeiten, denn dann ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass er in ein lineares, newtonsches Muster fällt und allein nach Richtig und Falsch unterscheidet.
- Ein Expertenstatus ist nicht leicht zu erreichen und noch schwerer zu behalten. Achten Sie deshalb auf eine Atmosphäre der Kooperation und Neugier im Team, denn bei Konkurrenzkampf und Revierverhalten droht dem Experten der Gesichtsverlust.

Und vor allem:

- Ermuntern Sie Ihre Experten zum Hinterfragen, Konfrontieren und Aufdecken von Groupthink und Glaubenssätzen. Die Rolle des „Advocatus Diaboli“ ist mit einem Experten meist hervorragend besetzt.

Prototypen bauen und Experimente wagen,

statt Energie bei der Formulierung von Spezifika, Handbüchern, Pflichten- und Lastenheften zu vergeuden.

Jeder, der sich mit dem Thema (Produkt-)Entwicklung schon einmal beschäftigt hat, kennt den Grundsatz, dass frühes Lernen durch Ausprobieren in der Welt effektiver und kostengünstiger ist, als sich allein gedanklich mit detaillierten Spezifikationen, Lasten- und Pflichtenheften zu befassen. Alle agilen Konzepte und neuen Entwicklungskonzepte, auf die ich in Kapitel sechs eingehen werde, nutzen deshalb das frühe Ausprobieren (Prototyping) als zentralen Punkt.

Die Grundidee des Prototyping ist es, möglichst früh ein Feedback über Konzepte und Ideen von den relevanten Stakeholdern zu bekommen. Diese schnelle Rückmeldung „aus dem Leben“ macht anschaulich und deutlich, welche Stärken und Schwächen das Konzept hat, und ermöglicht daher (grundlegende) Entscheidungen und Anpassungen in einem sehr frühen Stadium. Dies schont die Ressourcen und hält die Motivation hoch, weil „Arbeit für die Tonne“ unwahrscheinlich wird. Die Haltung im Prototyping ist eine des „Good Enough“, d. h., es kommt darauf an, die grundlegenden und typischen Merkmale einer Idee durch einen Prototypen zu testen und nicht zu warten, bis jede Seitenidee und Nebenabrede ausformuliert ist.

Die Autoren von „Management Y“ gehen davon aus, dass *„für jedes Konzept, das älter als vier Stunden ist, die Zeit reif ist für einen wahren Test im Leben“* (Brandes et al. 2014). Und auch wenn es mit dem Prototypen ein wenig länger dauern sollte, gehen Sie auf jeden Fall in den ersten Tagen raus zu den Mitarbeitern und Kollegen, potenziellen Nutzern, Kunden oder Lieferanten – und seien Sie gespannt auf das, was passiert. Denn Menschen sagen gern ihre Meinung zu etwas Neuem ...

Unentscheidbare Entscheidungen treffen,

statt die einmal betonierten Entscheidungen zu rechtfertigen und zu verteidigen.

Die Zeit der Trendbrüche, Ungewissheit und digitalen Transformation erfordert ein neues Entscheidungsparadigma: Führen in einer VUCA-Welt heißt, die unentscheidbaren Entscheidungen zu treffen.

So lautet die scheinbare Paradoxie, die wir Heinz von Förster verdanken (von Förster 1993). Denn das Entscheidbare ist ja schon entschieden, bereits in Form von Prozessbeschreibungen, „messerscharfen“ Schnittstellenpapieren, Service Level Agreements, Spielregeln und Vereinbarungen festgelegt. Daher wendet sich eine Führungskraft, die unter 4.0-Bedingungen wirksam sein will, den Fragestellungen zu, die nicht bereits einer Regel unterliegen, denn Regeln abarbeiten können im Zweifel auch Automaten.

Das Auftreten unentscheidbarer Entscheidungen macht deutlich, dass eine Komplexitätsgrenze überschritten wird, ab der Verhalten und Fortgang eines Prozesses nicht mehr genau berechnet und geplant, sondern nur noch prognostiziert und in kleinen Iterationen gesteuert werden können. Es gibt keine Checklisten mehr, an denen man sich festhalten kann. Wer mit einer unentscheidbaren Entscheidung konfrontiert ist, kann letztlich nur auf Erfahrungen aus Szenarien, Prototypenbau und vergleichbaren Situationen zurückgreifen.

Dies geschieht am besten in heterogenen Teams, die unterscheiden, ohne zu trennen. Die Führungskraft in einer uneindeutigen Situation muss auf der Basis dieser Prognosen und des Abgleichs mit ihrer Risikoneigung Entscheidungen treffen. Dabei geht sie immer das Risiko ein, „falsch“ zu entscheiden. Denn welche Alternative die wirklich „richtige“ ist, kann sie bei einer unentscheidbaren Entscheidung nicht wissen.

So funktioniert Segeln auf Sicht: Wer unter VUCA-Bedingungen wirksam führen will, wird die Komplexität erhöhen, um unentscheidbare Entscheidungen treffen zu können. Dafür nutzt er die Kraft der Unterschiede und der Gruppendynamik, der Szenarien und des Prototyping. Denn er weiß, dass komplexe Themen nicht mit der üblichen „Entweder-oder“-Managementmethodik à la Taylor, deren Expertise komplizierte Dinge sind, bearbeitet werden können.

Literatur

Borgert, S. (2015), Die Irrtümer der Komplexität, Offenbach

Brandes, U., Gemmer, P., Koschek, H., Schültken, L. (2014), Management Y, Frankfurt a. M.

Dörner, D. (2008), Die Logik des Misslingens, Hamburg

von Förster H. (1993), KybernEthik, Berlin

2

Statt Methodik einzusetzen, lieber Haltung zeigen

Ich bin CEO: Chief Excel Officer
(Markus Raitner)

Das übliche Bild von engagierten Managern zeigt Abb. 2.1: Sie rennen scheinbar rastlos zwischen diversen Besprechungen hin und her, haben permanent ein Telefon am Ohr, und am Abend sitzen sie vor einem Berg von KPI-Diagrammen, Excel-Charts und Controllingberichten.

Nicht zu vergessen die ständigen „Feuerwehreinsätze“ im Tagesgeschäft, damit nichts aus dem Ruder läuft. Und weil viele Bälle gleichzeitig in der Luft gehalten werden müssen, nutzen sie permanent entsprechende IT-Tools –echtes Multitasking eben...

Kommt Ihnen das bekannt vor?

Dann kennen Sie sicher auch das frustrierende Gefühl, dass die neuen Management-Tools, die mit schöner Regelmäßigkeit von der Ostküste der USA zu uns herüberschwappen, daran wenig bis nichts ändern. So deute ich jedenfalls die über Jahre stabilen Ergebnisse der Rigby-Studie. Darrell Rigby untersucht seit Jahren für die Beratungsfirma Bain & Company die „TOP Management Tools“: Alle üblichen Verdächtigen finden sich da!

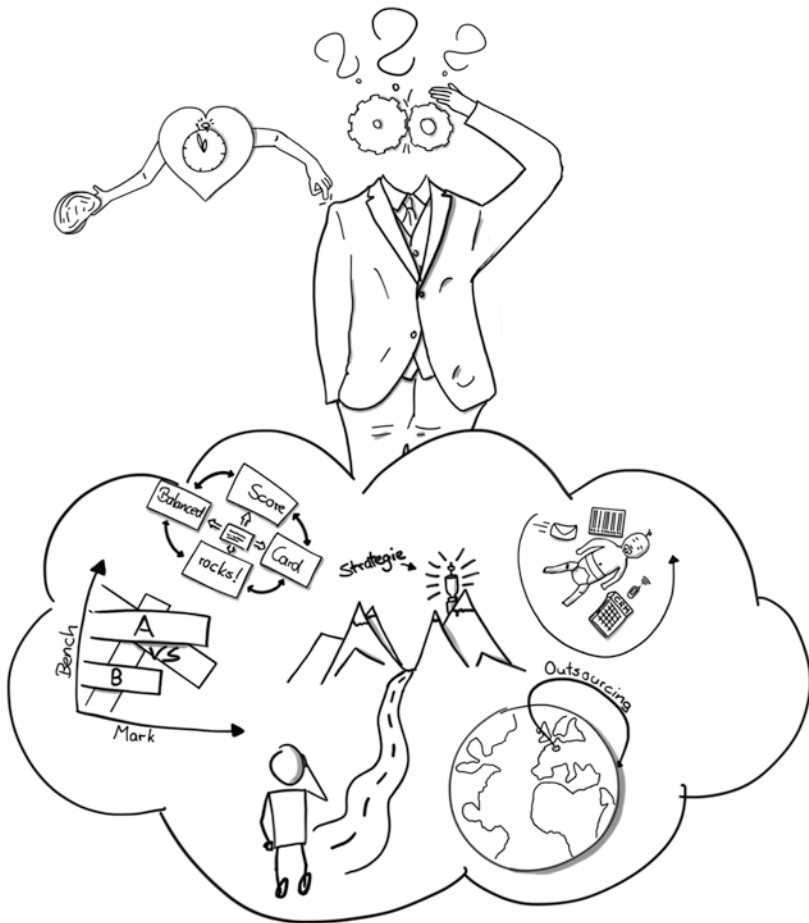


Abb. 2.1 Typisches Manager – Multitasking

- Benchmarking liegt seit dem Jahr 2000 immer unter den ersten fünf.
- Strategische Planung ist seitdem immer auf Platz eins oder zwei.
- Outsourcing ist natürlich auch immer unter den TOP Ten, genauso wie
- Customer Relationship Management.
- Und natürlich ist auch die Balanced Scorecard seit 2010 immer in der Bestenliste vertreten.

An Werkzeugen mangelt es also nicht. Und doch ahnen wir es längst: Erfolgreich zu führen bedeutet immer Management am Rande des Chaos. Es ist eine Binsenweisheit, dass sich Ziele im Ablauf ändern, Mitglieder das Team wechseln, Termine verändert werden oder der Markt neue Anforderungen stellt. Wenn also der Wandel „normal“ ist, warum erzeugt er immer noch enorme operative Hektik? Warum werden Mitarbeiter mit kosmetischen Maßnahmen bei Laune gehalten? Und warum werden bei Planabweichungen immer noch Krisensitzungen einberufen?

Weil es an Führungshaltung auf der Unternehmensbrücke fehlt und angesichts von Unsicherheit und Komplexität die Abkürzung in den Maschinenraum der Management-Tools genommen wird. Daher werfen wir zuerst einen Blick auf diese beiden zentralen Plätze.

Brücke und Maschinenraum auseinanderhalten können

Vielen ist sicher die Faustformel „Managers do things right, Leaders do the right things“ von Warren Bennis und Burt Nanus bekannt: Während Führungskräfte sich auf der Brücke um die „harten“ Themen Strategie, Vision, Kernprozesse, Schlüsselressourcen und die „weichen“ (Leadership-)Themen Motivation, Kommunikation, Inspiration und Innovation kümmern, sind die Manager im Maschinenraum die Techniker des Geschäfts. Sie wenden sich der Aufgabenerfüllung, der Projektumsetzung, dem Controlling und dem Tagesgeschäft der personellen Führung (Mitarbeitereinsatz- und Urlaubsplanung, Qualitätskontrolle) zu.

Die Things-right-right-things-Faustformel macht die Unterschiede zwischen Führung und Management gut sichtbar, vernachlässigt allerdings das Zwischendeck, auf dem sich Führung und Management täglich begegnen müssen. Daher arbeite ich, wie auch Abb. 2.2 veranschaulicht, bei der Suche nach den Erfolgsfaktoren für wirksame Führung mit einem dreiteiligen Konzept.

Auf der Strategieebene werden die Voraussetzungen geschaffen, damit die Organisation erfolgreich arbeiten kann. Durch die Formulierung

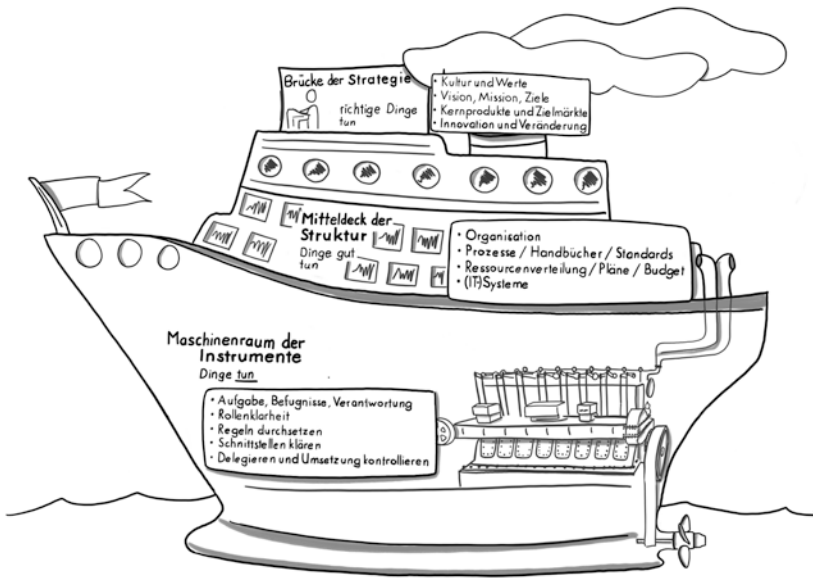


Abb. 2.2 Die drei Ebenen von Führung & Management

einer schlagkräftigen Strategie, das Schaffen eines passenden Kultur- und Wertekontextes und das Treiben von Innovation und Veränderung wird die Organisation darauf ausgerichtet, die richtigen Dinge zu tun.

Damit diese richtigen Dinge auch gut getan werden können, braucht es effiziente Strukturen. Die Entwicklung der Aufbauorganisation und von leistungsfähigen Geschäftsprozessen ist daher genauso nötig wie der Aufbau von (IT-)Systemen und Mechanismen für die Verteilung der knappen Ressourcen.

Zentrales Merkmal erfolgreicher Organisationen ist die sinnvoll gestaltete Instrumentenebene. Hier wird dafür gesorgt, dass die Dinge auch getan werden. Deshalb sind hier die Rollen beschrieben und die Aufgaben, Befugnisse und Verantwortung geklärt. Das Tagesgeschäft mit seinen typischen Aufgaben, wie etwa die Klärung von Schnittstellen, findet sich ebenso in der Instrumentenebene wie die Delegation und Kontrolle. Operative (Fach-)Entscheidungen zu treffen, um die in der Strukturebene definierten Regeln durchzusetzen, ist die Hauptaufgabe in der Instrumentenebene.

Die Herausforderung für die Tätigkeit „Managen“ liegt in einer guten Ausgestaltung der Instrumentenebene und der aktiven Mitarbeit auf der Strukturebene, damit Strukturen entwickelt werden, die nachher auch gut funktionieren.

Führung dagegen zeigt sich vor allem im Bereich der Strategie und beim Aufbau von Strukturen, welche die Umsetzung der Strategie effizient ermöglichen. Erfolgreiche Organisationen brauchen immer beides: hervorragende Managementtechnik, die sich im Maschinenraum der Instrumentenebene um einen möglichst effizienten Betrieb kümmert, und hervorragende Unternehmensführung, die auf der Brücke der Strategieebene den Kurs absteckt. Das Zusammenspiel dieser beiden Tätigkeiten findet auf der Strukturebene statt, wenn abgesprochen wird, mit welchem Arbeitsprogramm der angelegte Kurs erreicht werden soll.

Führungskräfte füllen ihre Rolle aus, wenn sie die beiden zentralen Tätigkeiten „Führen“ und „Managen“ situationsgerecht ausführen. Management und Führung sind letztlich die beiden – abhängigen – Seiten der Medaille „Führungskraft“ in einer Organisation. Da beide Tätigkeiten von einer Person durchgeführt werden, ist die Kopplung zwischen ihnen offenbar. Die „Führungskraft“ überprüft also ständig, wie die Ergebnisse des Managementprozesses auf den Führungsprozess zurückwirken und ob Führung darauf aktiv reagieren will/muss.

Wenn Sie eine gute Übersicht auf der Struktur-, Strategie- und Instrumentenebene erreicht haben, ist die notwendige Bedingung für wirksames Segeln auf Sicht erfüllt, denn nun finden Sie sich auf dem Unternehmensschiff zurecht und finden immer wieder den Weg zurück zur Brücke, statt im Maschinenraum hängen zu bleiben. Die hinreichende Bedingung steht aber noch aus: Mit welcher Ethik und Haltung stehen Sie auf der Brücke und führen angesichts des VUCA-Wetters da draußen?

Manager ohne Ethik können keine Unternehmen führen –

denn sie sind und bleiben immer nur Geschäftemacher!

Anstand, Werte und Moral sind die Grundlage eines gedeihlichen Zusammenlebens. Da würde niemand widersprechen. Und trotzdem

ist diese Grundlage nicht selbstverständlich, gerade nicht, wenn man in die Führungsetagen „großer“ Unternehmen schaut. Da sind es die nicht auf Anhieb erreichbaren Abgaswerte in VW- Dieselmotoren, die über eine „intelligente Software“ dann doch erreicht wurden. Oder die „marktregulierende“ Manipulation des weltwirtschaftlich bedeutenden Libor-Zinssatzes, der der Deutschen Bank mal eben einen 2,5-Mrd.-US-Dollar-Strafbefehl (!) einbrachte. Und was war noch mit dem „Schienenkartell“, in dem u. a. das Traditionsunternehmen Thyssen-Krupp „anständige Preise“ für die Deutsche Bahn organisierte?

Kein Zweifel, die Diskussion über anständige Unternehmen ist lebhafter geworden; nicht ohne Grund widmet der deutsche Management-Guru Reinhard Sprenger dem Thema ein ganzes Buch (Sprenger 2015), in dem er Prinzipien anständiger Unternehmensführung ableitet, die ich für unseren Segeltörn so spezifiziere:

1. Betrachte Mitarbeiter nicht als bloße Mittel
zum Zweck, die durch Anreizsysteme motiviert und durch Regeln in produktiven Bahnen gehalten werden. Ermögliche durch die vorgelebte Ethik der zweiten Chance stattdessen Kooperation und Selbstorganisation.
2. Behandle Mitarbeiter nicht wie Kinder,
sondern kommuniziere erwachsen, indem Du auch Unausgegrenztes zumutest und Widerstände als Energiequelle nutzt.
3. Versuche nicht Menschen zu verbessern,
sondern kümmere Dich um die Strukturen und Prozesse, in denen das Personal gute Leistung vollbringen kann.
4. Verletze nicht die Autonomie der Mitarbeiter,
sondern schaffe durch Deine Führung die Leitplanken für sinnvolle, selbst motivierte Arbeit.
5. Bezeichne nichts als alternativlos,
sondern entscheide die unentscheidbaren Entscheidungen.

Wenn ich Sie auffordere, über wirksame Führung unter Ungewissheit nachzudenken, geht es mir um ganz praktische Dinge des Anstands und der Moral im Alltag und nicht um tiefe spirituelle Erfahrungen. Doch

leider driftet die Diskussion um Wirtschaftsethik allzu oft in diese Richtung. Die Sucheingabe „Ethik für Manager“ ergibt bei google.de über 40.000 Treffer, wobei sich in den meisten der ersten 20 Treffen entweder die Forderung findet, „Wirtschaftsethik“ solle gelehrt, vermittelt und studiert werden, oder auch gleich der entsprechende Kurs beworben wird.

Wir brauchen also erst ein Seminar, einen Kurs oder ein Diplom, um anständig zu führen? Das klingt mir zu sehr nach einer Gesinnungsethik, die glaubt, die „richtigen“ moralischen Grundsätze zu kennen, also im traditionellen Muster der Unterscheidung in Gut und Böse lebt.

Statt sich Professoren oder spirituelle Key Speaker auf die nächste Jahresauftaktkonferenz einzuladen, plädiere ich für eine tägliche, praktische Ethik der Verantwortung, die sich in der Haltung der seemännischen Gelassenheit wiederfindet. Verantwortungsethiker schauen eben nicht danach, ob die Handlung zur Gesinnung passt, sondern stellen die Folgen ihres Tuns ins Zentrum. Diese Führungskräfte wägen ab, loten aus und entscheiden dann nicht nach „Entweder-oder“-Kategorien, sondern berücksichtigen die Vernetzung und Rückkopplungen, indem sie nach der „Das-eine-und-das-andere“-Kategorie handeln: Sie handeln nach dem Prinzip der Führung in ungewissen Zeiten: Unterscheide, ohne zu trennen, und verbinde, ohne zu egalisieren (in Kapitel fünf stelle ich Ihnen dieses Prinzip genauer vor).

In der praktischen Ethik für ein modernes Kapitänspatent ist es deswegen der Empfänger meiner Handlungen, der Adressat meiner Information, an dem eine wirksame Führungskraft ihr Handeln ausrichtet. Dazu sind eine wache Selbstbeobachtung und Reflexion unerlässlich. Dabei helfen mir die drei Stufen des Moralbewusstseins von Jürgen Habermas und Lawrence Kohlberg:

Drei Stufen des Moralbewusstseins

Stufe 1, auf der sich Personen autoritär leiten lassen

Hier folgt der Adressat meinem Führungshandeln, weil er so Sanktionen vermeidet. Der Autokrat sitzt nämlich meist am längeren Hebel, daher ist es klug, dessen Autorität als überlegen und mächtig anzuerkennen.

Stufe 2, auf der Personen den Erwartungen folgen, die ihre nahe Umwelt an sie hat

Diese Empfänger meiner Führungskommunikation folgen pflichtbewusst der Regel „Was Du nicht willst, was man Dir tu, das füg auch keinem anderen zu“. Die Führungskraft ist hier letzte Instanz bzw. Richter, die „gleiche“ und „faire“ Regeln einführt und überwacht.

Stufe 3, auf der sich Personen von Moral und universellen Werten leiten lassen

Hier folgen die Adressaten den Regeln, die nicht nur für sie selbst, sondern auch für andere gelten, d. h. allgemeingültigen Prinzipien. Die Führungskraft ist hier nicht in einer steuernden Rolle, sondern folgt den universellen Prinzipien der Organisation genauso, wie ihre Mitarbeiter es täglich tun. Ethik und Moral gelten für alle und unmittelbar, die Führungskraft hat keine einflussreiche, vorgebende und auslegende Rolle mehr, wie sie die Kleriker im Mittelalter noch innehatten.

Ich beobachte Führungskräfte und Organisationen, die auf Stufe 1 verharren wie VW unter Ferdinand Piëch und Martin Winterkorn, die Deutsche Bahn unter Hartmut Mehdorn oder auch die Kassenärztliche Bundesvereinigung unter Andreas Köhler.

Überall finden sich leider auch Beförderungs- und Vergütungssysteme, die die Stufe 2 mit Füßen treten. Da sind die Banken mit ihren horrenden Bonuszahlungen, die Lustreisen der Versicherungsvertreter der ERGO oder das Beharren des Lufthansa-Vorstands auf einer Gehaltserhöhung in 2015, obwohl zur gleichen Zeit der Belegschaft in harten Arbeitskämpfen ein finanzieller Verzicht abgetrotzt wurde. Alle drei Beispiele sind wohl leider nur die Spitze des Eisbergs.

Die Stufe 3 beschreibt eine Verantwortungsethik für Führungskräfte, die in einer anständigen Haltung mündet; unerlässlich, um in der VUCA-Welt zu bestehen! Diese Beispiele sind viel schwerer zu finden, weil sich diese Personen weniger laut hervortun, sehr oft bewusst aus der „zweiten Reihe“ wirken und deswegen kaum in das Rampenlicht als „Manager des Jahres“ kommen. Es liegt also in der Natur einer Verantwortungsethik der Stufe 3, eher zufällig im Rampenlicht zu stehen und nicht zu drängeln, sondern gelassen auf die kommenden Herausforderungen zu reagieren.

Die Haltung der seemännischen Gelassenheit

Von professionellen und VUCA-robusten Führungskräften darf mehr „seemännische Gelassenheit“ erwartet werden. Ein erfahrener Kapitän redet seiner Mannschaft niemals einen aufziehenden Sturm schön, beordert aber auch nicht alle Mann an Deck und verteilt Schwimmwesten. Vielmehr erwartet er Stürme sowie unvorhergesehene Probleme und begegnet ihnen wach und gelassen.

Eine seemännisch gelassene Führungskraft handelt hellwach, konzentriert, gut vorbereitet und unter Einsatz all ihres Erfahrungs- und Methodenwissens – aber stets in der Führungsrolle und nicht als Funktionär irgendeiner Managementschule. Kernelement ist das Verhalten der Führungskraft selbst und nicht die Methoden und Techniken, die sie anwendet. Die bleiben, was sie sind: Methoden der Unterstützung.

Operative Hektik, Berichte auf den letzten Drücker und sinnloses Multitasking verschwinden, wenn diese Art der Führung Einzug hält. Diese Führungskräfte spielen alternative Szenarien bereits im Vorfeld und nicht erst ad hoc durch. Sie bewahren in der schwierigen Situation Ruhe, weil sie wissen, dass sie einen Plan B und C in der Tasche haben, strahlen deshalb Gelassenheit aus und stabilisieren so die Lage.

So sollte es auch beim Surfen auf der VUCA-Welle sein: Wer in seine operative Strategie einkalkuliert, dass nichts außer den Überraschungen sicher ist, für den ist eine Terminveränderung keine Bedrohung. Im Gegenteil: Für das Managen des Unvorhergesehenen wird er bezahlt, nicht für die Abarbeitung von Plänen.

Sieben Faustregeln, um auf der Brücke zu bleiben

Fragen Sie einmal Führungskräfte, wie zufrieden sie mit ihrer zeitlichen Belastung sind. Sie werden eines mit Sicherheit hören: Ich habe viel zu wenig Zeit für Führung! Nun ist diese Antwort nicht neu – und die Erfahrung zeigt, dass es vielfältige Gründe gibt, warum „zu wenig Zeit“ ist.

Klar ist: Einige Gründe dafür haben Sie nicht in der Hand, da wird Ihnen die Zeit gestohlen. Allerdings sind Führungskräfte und Projektleiter niemals vollständig fremd bestimmt. In diesem persönlichen Einflussbereich passiert oft ein typischer Fehler: Führungskräfte verbringen zu viel Zeit im Maschinenraum, statt auf der Brücke für klaren Kurs zu sorgen.

Sieben Faustregeln helfen dabei, dass Sie sich nicht unter Deck „verbuddeln“:

1. Bleiben Sie auf der Brücke! Vermeiden Sie es, als oberster Sachbearbeiter aufzutreten, wenn Sie Ziele vereinbaren und überwachen. Den Weg zum Ziel können Sie ruhig Ihren Fachleuten überlassen.
2. Sorgen Sie für kollegiale Hilfe, indem Sie Transparenz zwischen den einzelnen Aufgabengebieten schaffen, statt jede Frage immer selbst zu beantworten. Jeder muss wissen, was er zu tun hat, sollte aber auch Einblick in andere Bereiche erhalten, damit untereinander kollegiale Hilfe möglich ist.
3. Stellen Sie sicher, dass Ihre Mitarbeiter die Aufgabe klar verstehen; hören Sie deshalb immer aktiv zu und betreiben Sie Drei-Wege-Kommunikation (senden – aktiv zuhören – Feedback geben).
4. Stecken Sie klare Kompetenzrahmen vorausschauend ab.
 - Was dürfen die Mitarbeiter selbst entscheiden?
 - Welche Zusagen dürfen sie Dritten geben?
 - Mit wem dürfen sie selbstständig verhandeln?
5. Sorgen Sie für das Vorhandensein aller Mittel, die für die Durchführung der Aufgabe nötig sind. Dies umfasst auch „Ihre Machtmittel“, d. h., dass Sie in schwierigen Situationen „mit der Macht des Amtes“ helfend zur Seite stehen.
6. Je größer und komplizierter das Thema ist, desto größer ist auch die Gefahr von Missverständnissen. Klare Delegation wird deshalb durch die Schriftform unterstützt, denn gesagt ist noch nicht verstanden.
7. Korrigieren Sie die entdeckten Fehler nicht selbst! Sie dürfen Fehler und Mängel feststellen, das „Ausbügeln“ obliegt jedoch Ihren Mitarbeitern.

Auch Agilität, SCRUM und Co. sind eine Haltungsfrage

Kennen Sie das auch: Der Ergebnisdruck ist hoch, schnelle Erfolge werden erwartet, und daher fängt man schon einmal an, denn „der Appetit kommt ja beim Essen“. Wenn ich dann die Befürworter dieser „Schonmal-loslegen“-Strategie näher befrage, höre ich oft, dass die Planung sowieso zu lange dauere und man eh keinen so bürokratischen Prozess brauche. Und dann kommt die Frage, ob ich mich mit SCRUM und anderen agilen Methoden auskennen würde.

Das ist dann eine gute Gelegenheit, mit Missverständnissen aufzuräumen, die sich häufig um agile Konzepte oder auch die Idee der Selbstorganisation ranken. Die mir am häufigsten unterkommenden sind:

- Agil sein löst alle Probleme.
- Es ist kein Plan und kein Bericht mehr nötig.
- Alle im Team sind gleich, Führung wird obsolet.
- Jeder kann arbeiten, wie er möchte.
- Agil zu werden geht schnell, man braucht nur die Unternehmensbürokratie abzuschaffen.
- Agil sein = SCRUM einführen.

Die Themen Agilität und SCRUM, die leider oft gleichgesetzt werden, haben in den letzten Jahren einen regelrechten Siegeszug durch die Beratungs- und Fortbildungslandschaft angetreten. Scheinbar ist es den Managementtechnikern im Maschinenraum der Instrumentenebene wieder einmal gelungen, ein Konzept, das auf Werten, Haltung und Verhalten beruht, zum Tool zu machen. Denn der Kern agilen Arbeitens sind nicht die ausdifferenzierten Tools, sondern die Haltung, die nötig ist, um in einer digitalen 4.0-VUCA-Welt erfolgreich zu sein.

Nicht ohne Grund braucht der SCRUM Guide nur knapp 20 und das agile Manifest nur eine einzige Seite, um zu erklären, worum es geht. Und zunächst ist es wichtig, den Unterschied zwischen beiden zu betrachten. Unter www.scrum.de findet sich eine schöne Beschreibung, die unterscheidet, ohne zu trennen:

SCRUM ist ein Verfahren, das sich nach dem agilen Ansatz richtet. Es ist eine Form von Agilität, so wie der Apfel eine Obstsorte ist. So wie es auch mehrere Obstsorten gibt, gibt es verschiedene Methoden, die sich nach dem agilen Ansatz richten, beispielsweise XP, Kanban, Lean usw., wobei SCRUM wohl die bekannteste und meist- verwendete Methode ist. [...] SCRUM und Agile sind also miteinander verbunden, aber dennoch voneinander abzugrenzen. SCRUM ist ein spezielles Rahmenwerk, nach dem agile Softwareentwicklung praktiziert werden kann. Agilität umfasst eine Reihe von Leitprinzipien, die im agilen Manifest festgehalten sind. Man kann Agilität auch als gewisse Philosophie bezeichnen, nach der man arbeitet und eine Unternehmenskultur schafft, während SCRUM eine konkrete Umsetzung darstellt.

Die sechs Kernwerte und Prinzipien, die diese Philosophie und die darauf basierenden Methoden tragen, fasst mein Kollege Heiko Bartlog mit dem Satz „*SCRUM ohne Werte und Prinzipien ist für mich wie ein seelenloser Roboter: funktioniert, aber nur auf Befehl*“ und in dieser wunderbaren Abbildung zusammen (siehe Abb. 2.3).

Hier wird deutlich, worum es geht, wenn man sich mit dem Gedanken trägt, mehr Agilität in seine Organisation zu bringen: Agil und erfolgreich zu sein, das ist wichtig – und es bedeutet zunächst eine erhöhte Anforderung an die Mitarbeiter einer Organisation. Denn wer agil arbeiten will, der braucht diese sechs Fähigkeiten, die andere sind als im hierarchischen Betriebssystem. Aber agil zu arbeiten, das bedeutet nicht absolute Freiheit, vollständige Selbstorganisation und die Abwesenheit von gutem Management und wirksamer Führung. Warum denn auch? Denn überall,

R	E	S	P	E	C	T	(Respekt)
	C	O	U	R	A	G	E (Mut)
	F	O	C	U	S		(Fokus)
O	P	E	N	N	E	S	S (Offenheit)
	C	O	M	M	I	T	M
							E
							(Selbstverpflichtung)
							(Vertrauen)

Abb. 2.3 Agile Werte. (Quelle: Mit freundlicher Genehmigung von Heiko Bartlog)

wo es dampft und segelt, d. h. Arbeitsteilung und Arbeit in Team stattfinden, braucht es Prinzipien und Personen, die die Sache regeln!

Und deshalb ...

- löst „agil sein“ nicht alle Probleme, sondern stellt zunächst einmal die vorherrschende Kultur der Organisation auf den Prüfstand. Denn die sechs Werte werden unmittelbar gebraucht und müssen „gezeigt“ werden. Ist dies nicht der Fall, prallt Agilität an den Verhaltensmustern des hierarchischen Betriebssystems ab.
- braucht es im agilen (SCRUM, Lean, Kanban etc.) Betriebssystem weiterhin Pläne und Berichte. In SCRUM wird kontinuierlich und in kurzen Zyklen geplant und über den Arbeitsstand berichtet (Daily Scrum). Pläne werden also nicht abgeschafft, sondern flexibel und gegen Überalterung „immun“.
- gibt es in SCRUM-Teams drei klare Rollen mit definierten Entscheidungsräumen: Der Product Owner verantwortet das Produkt, das Entwicklungsteam verantwortet den Weg zur Umsetzung, und der SCRUM Master achtet darauf, dass die (selbst bestimmten) Regeln und Rollen eingehalten werden. Er vermittelt zwischen den beiden anderen Rollen und weiteren Stakeholdern und hat selbst keine Entscheidungsgewalt.
- gibt es für das Team im SCRUM-Betriebssystem klare Vereinbarungen, wie das Team den Weg zur Umsetzung vereinbart und kontrolliert. An Task Boards wird mit einem Blick deutlich, wer mit seiner Aufgabe wo steht, in Sprint Meetings wird SOLL und IST verglichen und in Review Meetings wird das Arbeitsverhalten auf Produktivitätsreserven untersucht.

Und schließlich ist die Einführung von agilen Betriebssystemen allein noch keine hinreichende Bedingung für eine erfolgreiche agile Organisation. Wer die sechs Basiswerte nicht antrifft, der wird die Organisation mit hoher Wahrscheinlichkeit sogar weiter an die Grenze der Inkompetenz bringen, statt sie wirksamer zu machen.

So erreichte mich vor einiger Zeit die Anfrage eines Unternehmens, das alle seine Entwicklungs- und Organisationsprojekte vom klassischen

auf das agile Projektmanagement umgestellt hatte und nun noch mehr Terminverzögerungen und Ressourcenkonflikte beobachten musste als vorher. Auf die Frage, was sie „falsch“ gemacht hätten, reagierte ich mit einer von Mindfulness (darüber berichte ich in Kapitel acht) geprägten Beobachtung der Organisation. Ich entdeckte ein wiederkehrendes Phänomen: die Überforderung der Führungskräfte.

Die Rolle des Product Owner war mit den jeweiligen Führungskräften aus den Fachbereichen besetzt worden, die früher die Auftraggeber der klassisch organisierte Projekte waren. Deren Entscheidungsverhalten war über Jahre vom hierarchischen Betriebssystem geprägt worden, in dem eine schriftliche Entscheidungsvorlage mit einer erläuternden Präsentation mindestens zehn Tage vor dem Meilenstein-Meeting vorzulegen war. Dann war genug Zeit, Rückfragen zu stellen, sich der Rückendeckung höherrangiger Führungskräfte zu versichern bzw. einen Konsens mit den anderen Führungskräften auszuloten.

Nun gab es im SRUM-Betriebssystem allerdings kurze (nur Tage oder wenige Wochen dauernde) Zyklen der Planung und Ergebnissteuerung, in denen der Product Owner immer wieder um seine Entscheidung und Weichenstellung (ist das hier das, was Du brauchst/benötigst?) gebeten wurde. Wollten die Führungskräfte dann nach dem alten Muster arbeiten und entschieden nicht ad hoc, sondern sagten eine Antwort innerhalb der nächsten Tage zu, „stand“ das Projekt, bis sie sich eben entschieden hatten.

Da das Phänomen von „stehenden“ Projekten immer wieder und an verschiedenen Stellen der Organisation zu beobachten war, stieg die Unzufriedenheit mit dem „agilen Quatsch“ exponentiell, denn die Parole „Früher haben wir zwar nicht alles nach Plan hinbekommen, aber heute läuft ja gar nichts mehr“ bestimmte die informellen Diskussionen im Führungskreis ...

Wer sich auf den Weg zur agilen Organisation begibt, hat aktuell wohl die besten Aussichten, wenn er nach der Strategie „Praktiziere, was Du predigst“ vorgeht. Ayelt Komus und Moritz Kuberg von der Hochschule Koblenz, die für die Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement den „Status Quo Agile“ beobachtet haben, empfehlen dies im Fazit ihrer Studie:

Unternehmen sollten individuell prüfen, welche Voraussetzungen und Rahmenbedingungen in ihrer Organisation und in den einzelnen Aufgabenstellungen gegeben sind, und darauf aufbauend eine angemessene Agilisierungsstrategie entwickeln. Natürlich gilt es auch diese Strategie laufend zu überprüfen und zu hinterfragen. Schon die Einführung agiler Methoden sollte agil erfolgen, also in kleinen Schritten eingeführt, getestet und anschließend retrospektiv hinterfragt und angepasst werden. Gemäß des agilen Grundsatzes „Fail early, fail often, fail cheap“ sollte auch bei der Einführung auf die Nutzung kleiner Schritte und die schnelle Realisierung von Lernkurven Wert gelegt werden.

Literatur

Sprenger, R. (2015), Das anständige Unternehmen, München

3

Statt der Psyche lieber die Struktur in den Fokus nehmen

Wer im Wetter der Ungewissheit seinen Heimathafen erreichen will, sollte sich nicht im Zwischendeck mit unproduktiven Schnittstellendiskussionen aufhalten und sich nicht im Maschinenraum verlaufen. Und vor allem: Er sollte nicht nur auf seine Organisation schauen und mit seemännischer Gelassenheit von der Brücke aus führen, sondern auch auf der persönlichen Ebene wirksam auf das VUCA-Wetter reagieren.

Um Menschen auch in der komplexen 4.0-Dynamik robust zu führen, verabschieden Sie sich bitte nicht nur vom Glauben an das „richtige“ Betriebssystem, sondern auch gleich von dem eindimensionalen personenfokussierten Denken, das die klassische Führungslehre immer noch beherrscht. Diese Führungslehre ist traditionell auf Methoden und Tools konzentriert, wie ich im Kapitel eins ja schon aufgezeigt habe. Dann kommt lange nichts, und wenn dann einmal der Mensch in den Blick genommen wird, wird er fast immer auf seine Psyche reduziert. Gute Menschenführung wird in diesem Modell mit psychologisch-pädagogischer Diagnosearbeit verbrämt, weil der Fokus auf die individuelle Beeinflussung von Mitarbeitern, genannt Motivation, verengt wird und die Handlungsmuster guter Führung küchenpsychologisch unterfüttert werden.

Aber vergessen wir nicht: Die Menschen sind nur auf der Arbeit, d. h., sie verbinden mit der Tätigkeit in einer Organisation auch immer den Zweck

des Broterwerbs. In ihrem Team sind sie meist mit Menschen zusammen, die sie sich nicht ausgesucht haben, sondern Führungskräfte und Personalreferenten haben diese Gruppe nach vornehmlich fachlichen Gründen zusammengestellt. Deshalb sind es ja auch meine Kollegen, mit denen ich einen Teamentwicklungsworkshop mache und nicht meine Freunde!

Wer erfolgreich auf Sicht segeln will, geht deshalb weg vom Psyche-Fokus hin zum systemischen Verständnis von Führung. Struktur kommt vor Psyche, lautet einer der Arbeitsgrundsätze dieser Führungslehre, welche die konkrete Arbeitsumgebung und nicht die psychische Disposition in den Vordergrund stellt. Deshalb geht der Blick eines VUCA-erfahrenen Kapitäns zunächst auf den Kontext – die Organisation und die Struktur, in dem er das Schiff segeln will. Denn er weiß: Mitarbeiter eines Unternehmens, die klug und nicht naiv sind, richten ihr Verhalten natürlich an den Richtlinien und Gepflogenheiten in diesem Unternehmen aus; seien sie nun formell oder nur informell bekannt. Sie erkundigen sich, wie die Usancen sind, wen man besser nicht fragt und wo man die Berechtigungen für die PC-Laufwerke erhält.

Typische Beispiele formeller Strukturen sind Kompetenzregelungen, Prozessbeschreibungen/Organisationshandbücher, Organigramme, aber auch Grundsätze der Zusammenarbeit und Führung oder die in Besprechungsräumen ausgehängten Unternehmenswerte. Diese Strukturen im Unternehmen sind es, die den Rahmen bilden, in dem die Führungskraft dann handeln kann und soll. Daher muss wirksame Führung dies zunächst ins Zentrum der Aufmerksamkeit stellen. Daher führt auch die Idee einer „authentischen Führung“ in den Wald, wie ich in später unter Kapitel sieben noch ausführlich zeigen werde.

Ein alleiniger Blick auf die Person und ihr Verhalten, das „abgekoppelt“ von der Unternehmung passiert, erfüllt die Erwartungen an professionelle Führung bei Ungewissheit nicht. Ich werde nicht so weit gehen wie Reinhard Sprenger, der in diesem Zusammenhang sogar von der *„Psychologisierung am Arbeitsplatz, die in weiten Teilen Pathologisierung ist“*, spricht. *„Überall lauern Deformationen, Abweichungen von der Norm, mindestens Versteigenheiten“*, meint er zu erkennen (Sprenger 2015).

Ich sehe das nicht so dramatisch wie Kollege Sprenger, aber im Kern blicken wir in die gleiche Richtung: Führung muss das System als Ganzes im Blick behalten und soll sich nicht mit beiden Augen auf

pädagogische und psychologische Aspekte konzentrieren. Ein Auge darauf zu haben, reicht in aller Regel ...

Unternehmen als System begreifen

Denn Menschen sind offensichtlich bereit, in anständigen Unternehmen/Organisationen zu arbeiten, und verzichten dabei freiwillig auf Handlungsoptionen, die sie individuell weiter ausüben könnten. Sie verzichten also auf individuelle Freiheit und sind bereit zur Kooperation, d. h., sie nehmen den Einfluss anderer auf ihre Handlungen in Kauf, weil sie sich dadurch neue Möglichkeiten versprechen. Denn erfolgreiche Organisationen sind faszinierende Systeme der Emergenz, d. h., sie erreichen durch das Zusammenführen vieler Einzelteile etwas Neues, das mehr als die bloße Summe dieser Einzelteile ist. Dieses Phänomen der Emergenz ist einer der wichtigsten Gründe für das Auftreten und Fortbestehen von Unternehmen/Organisationen.

Personen stellen ihre Arbeitsleistung der Organisation zur Verfügung, weil sie an deren höherer, emergenter Wertschöpfung beteiligt sein wollen. Sie erwarten eine Entlohnung, die sie gegen Güter und Dienste tauschen, welche ihre individuellen Bedürfnisse befriedigen ...

Arbeit in einer Organisation wird in Arbeitsteilung organisiert. Das Auftreten von Arbeitsteilung führt zum Phänomen, dass für die Organisation die Person zum Personal wird. Die Organisation nutzt und entlohnt nur bestimmte Fähigkeiten der mitarbeitenden Personen. Die Menschen werden dann zu Personal, d. h. zum Mitarbeiter, wenn sie in die Organisation eintreten, um ihre zugewiesene Aufgabe zu erfüllen. Oder anders gesagt: Der Mensch als Ganzes ist der Organisation letztendlich gleich und als Individuum auch ersetzbar. Die beteiligten Mitarbeiter lassen sich auf diesen „Deal“, u. a. unter der Nebenbedingung einer „angemessenen Entlohnung“, ein ...

Für die Organisation ist es ökonomisch sinnvoll, dass sie sich unabhängig von Personen macht. Sie sind bereits „abhängig“ vom Personal und den benötigten Fähigkeiten, daher muss der/die Einzelne zumindest austauschbar bleiben. Nur so erhält sich die Organisation die notwendige Freiheit und Flexibilität zur Anpassung an neue Ziele/Visionen.

Und diese Freiheit muss sich eine Führungskraft auch bewahren, wenn sie wirksam sein will. Denn es geht darum, das Unternehmen erfolgreich zu führen, und dafür braucht die Führungskraft nicht jeden einzelnen Mitarbeiter psychologisch kennenzulernen. Sie führt das Personal, nicht Personen. Sie muss allerdings sehr genau verstehen, wie das Spiel Personalführung läuft, d. h. nach welchen Regeln Personen bereit sind, freiwillig auf individuelle Handlungsoptionen zu verzichten, um in Arbeitsteilung den Emergenzgewinn „einzustreichen“.

Deshalb sucht eine wirksame Führungskraft bei Schwierigkeiten zunächst auch nicht nach einem Schuldigen, d. h. einer Person, die durch individuelles, „falsches“ Verhalten etwas auslöst, das repariert werden muss. Sondern sie fragt, ob die Prinzipien der Unternehmung tatsächlich so gelebt werden und die Strukturen so sind, dass Emergenzgewinne überhaupt eintreten können. Abb. 3.1 zeigt es: moderne Führungskräfte arbeiten vor allem am System – und eben nicht nur im System.

Deshalb ist es auch ein so weitverbreitetes Missverständnis, dass „Burn-out“-Prävention eine Frage des zu korrigierenden persönlichen Verhaltens am Arbeitsplatz ist und Personen daher auf mehr Gesundheit und Resilienz trainiert werden müssen. Burn-out-Prävention ist in erster Linie eine Frage an die Struktur in der Organisation/im Unternehmen. „Struktur kommt vor Psyche“ bedeutet hier, dass Führungskräfte im Unternehmen

- zunächst schauen sollten, ob die Anforderungen an die beruflichen Rollen stimmig und realistisch sind, statt kostenlose Check-ups in der Uniklinik anzubieten;
- in Erfahrung bringen sollten, ob die Ressourcenausstattung zur Aufgabe passt, statt Erholungsinseln und Inhouse-Massageterminale einzurichten;
- ihr Augenmerk darauf richten sollten, ob und wie das Personal geführt wird, bevor Coaching und Teamentwicklung beauftragt werden;
- zuerst Energie in eine wirksame Organisations- und Kulturentwicklung stecken sollten, statt am Symptom orientierte Schulungen à la „Wie baue ich meinen beruflichen Stress ab“ anzubieten.

Es ist unverantwortlich, wenn das wichtige Thema „Burn-out“ allein auf einer individualpsychologischen Ebene „abgehandelt“ und mit pädagogischen Tools wie „Resilienztraining“ outgesourct wird. So werden

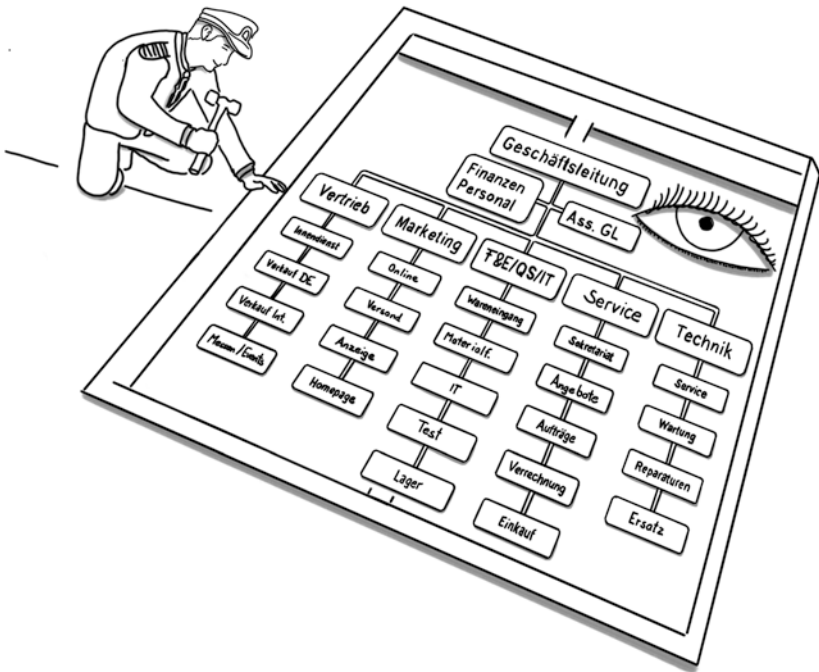


Abb. 3.1 Arbeit am System

Themen, die vor allem die Organisation auslöst und verantwortet, an die einzelnen Personen „wegdelegiert“, und es wird nicht auf die Suche gegangen, ob das Unternehmen selbst erschöpft oder ausgebrannt ist.

Dabei gibt es für mich keinen Zweifel: „Burn-out“ existiert und Personen leiden darunter. Jedem Einzelnen, der/die von der Erkrankung „Burn-out“ betroffen ist, muss durch professionelle Begleitung geholfen werden.

Wenn aber zur gleichen Zeit nicht auch auf die Organisation, die Struktur, die Strategie, die Führung, die Anreize, die Ressourcenausstattung etc. geschaut wird, ist das schlechte Unternehmensführung!

Literatur

Sprenger, R. (2015), Das anständige Unternehmen, München

4

Statt vollständig und zu spät lieber rasch und unvollständig kommunizieren

Es gibt keine wirksame Führung ohne eine aktive, lebendige und adressatengerechte Kommunikationspolitik. Wer einfach nur so daherredet und glaubt, dass man ihm aufgrund seiner Führungsposition schon zuhören bzw. schon nachfrage, wenn etwas unklar ist, befindet sich auf dem Holzweg. Führungskommunikation ist Bringschuld, denn damit Kommunikation gelingt, muss sich entweder der Sender oder der Empfänger „quälen“, wie es der ehemalige Leiter der Hamburger Journalistenschule Wolf Schneider einmal so treffend formuliert hat.

Natürlich wissen wir alle, dass Kommunikation kein einfacher Vorgang ist und dieser öfter misslingt, als wir es uns wünschen. Das liegt auch daran, dass die meisten Personen immer noch mit dem trivialen Modell der Zwei-Wege-Kommunikation von Sender und Empfänger hantieren. Aber so einfach liegen die Dinge leider nicht. Dem großen deutschen Soziologen Niklas Luhmann verdanken wir eine Erweiterung des trivialen Kommunikationsbegriffs, der uns zum Kern der Führungsaufgabe bringt (Berghaus 2011).

Wie Abb. 4.1 veranschaulicht, ist in Luhmanns Modell Kommunikation nicht nur einfach das Herüberschicken einer Information vom Sender zum Empfänger, sondern beide haben die Wahl zwischen verschiedenen Möglichkeiten.

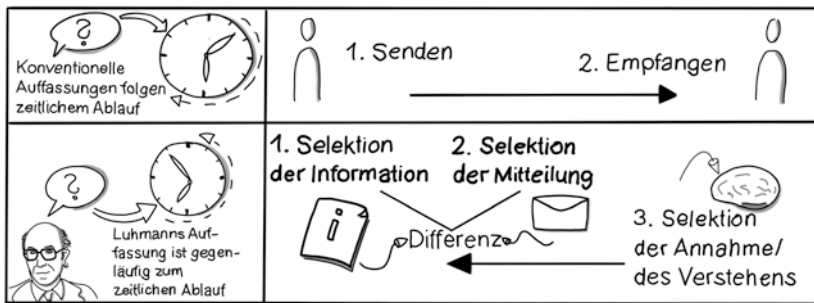


Abb. 4.1 Dreiwertige Kommunikation

Wenn eine Person mit einer anderen kommuniziert, dann haben beide insgesamt drei Selektionsentscheidungen zu treffen. Der Sender muss wählen, welche Information er weitergeben und wie er diese Information mitteilen will. Der Empfänger seinerseits muss dann diese Mitteilung des Senders annehmen und „verstehen“. Luhmanns Modell stellt die Verantwortung für wirksame Kommunikation also auf völlig andere Füße als das triviale Sender-Empfänger-Modell. Nicht die Absicht eines Senders zu kommunizieren entscheidet über den Kommunikationserfolg, sondern die Entscheidung des Empfängers, ob er die Mitteilung des Senders auch als mitgeteilte Information auswählt.

Und wir alle kennen das. Aus der Informationsflut, die uns täglich über alle Kanäle erreicht, wählen wir nur einen Bruchteil aus. Das sind die gesendeten Mitteilungen, die wir als solche verarbeiten und „verstehen“. Alle anderen Mitteilungen gehen im Informationsrauschen unter. Der Empfänger ist der Boss, nur er entscheidet, ob Kommunikation gelingt und die Information den Adressaten erreicht.

Und da kommt die Führungsrolle ins Spiel. Wenn Kommunikation eine Wahlentscheidung ist und der Empfänger darüber entscheidet, dann ist der Empfänger der Kommunikationsboss! Erfolgreiche Kommunikation ist also erfolgreiche Aufmerksamkeit – und Führung heißt, mit seinen Informationen in Kommunikation zu kommen. Es reicht eben nicht mehr aus,

- zu sagen, dass man schon auf etwas hingewiesen habe, bzw.
- es zu schreiben, alle in cc zu setzen und eine Lesebestätigung anzufordern.

Denn die bloße Übermittlung einer Information streut zu sehr, als dass sich wirksame Führungskraft damit zufriedengeben könnte. Eine aktive, lebendige und adressatengerechte Kommunikationspolitik setzt an den ersten beiden Auswahlentscheidungen nach Luhmann an:

1. Auswahl einer Information, die die Wahrnehmungsschwelle überschreitet. Aus dem Rauschen des stetigen Informationsflusses wählen wirksame Führungskräfte die Information aus, die für sie und für die Mitarbeiter einen Unterschied macht, d. h. von beiden als bedeutend selektiert wird. Erst durch diese Auswahl wird aus der breiigen Masse des Informationsrauschens eine konkrete Information.

Überlegen Sie also zweimal, wenn Sie in Ihrer Führungsfunktion Dinge einfach so mitteilen wollen oder „eine Info hier weitergeben“. Je häufiger und laxer dies passiert, desto größer ist die Gefahr, dass dies im Rauschen verloren geht.

2. Entscheidung über die Darstellung und Mitteilung der unter 1. selektierten Information. Eine Mitteilung wird eine Sendung nämlich erst dann, wenn Sie zwei Entscheidungen getroffen haben: erstens für eine bestimmte Information und zweitens über deren Darstellung.

Wie Sie etwas mitteilen, ist also genauso wichtig wie das, was Sie mitteilen. Die Inszenierung, die Ihre Mitteilung aus dem Rauschen so abhebt, dass sie vom Mitarbeiter wahrgenommen, ausgewählt und verstanden wird, ist also entscheidend.

Sieben Tipps für wirksame Kommunikatoren

Die folgenden sieben Tipps helfen Ihnen, Ihre Mitteilung erfolgreich zu inszenieren:

1. Erfolgreiche Kommunikatoren erkunden vorher

Gut kommuniziert nur, wer vorher erkundet, wie der Adressatenkreis eingestellt ist. Nur so kann die Kommunikation ausgerichtet und so verpackt werden, dass die Botschaft ankommt. Denn der Wurm muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler!

2. Führen heißt sagen, was ist

Lücken in der Kommunikation, Schweigen und einseitige Stellungen, für die kein Platz zur Diskussion eingeräumt wird, werden von den Empfängern mit eigenen Fantasien und Interpretationen ergänzt, d. h. gemäß den eigenen (Vor-)Urteilen aufgefüllt. Nur wer selbst aktiv kommuniziert, kann dafür sorgen, dass er seine Mitteilung anbringt!

3. Es gibt keine neutrale Kommunikation

Jede Mitteilung will erreichen, dass sie vom Empfänger selektiert wird! Je feiner die Mitteilung inszeniert ist, desto stärker ist die Absicht, selektiert zu werden. Lassen Sie sich also nicht verunsichern, wenn Ihre Inszenierung negativ kommentiert wird. Seien Sie eher auf der Hut, wenn jemand den Versuch der Inszenierung der eigenen Mitteilung in Abrede stellt oder verschleiert ...

4. Jeder hört, was er hören will

Je emotionaler die Situation, desto größer ist die Gefahr der selektiven Wahrnehmung. Dies geschieht meist unter dem Einfluss von zwei Faktoren: Glaubwürdigkeit des Senders und Vorerfahrungen des Empfängers; auf der Seite des Senders haben sie direkten Einfluss ...

5. Kommunikation lebt vom lebendigen Dialog

Je motivierender eine Mitteilung sein soll, je mehr die wirklichen Interessen der Empfänger berührt werden sollen, d. h. je emotional aufgeladener eine Situation ist, desto notwendiger ist ein echter Dialog. Nur im echten – d. h. durch aktives Zuhören und wahrhaftiges Aussprechen gekennzeichneten – Dialog klären sich Interessen, Ziele, Hoffnungen und Befürchtungen. Je mehr wir uns in der Praxis vor einer direkten Begegnung und Auseinandersetzung fürchten, desto eher ist ein Dialog also angesagt.

6. Der Appetit kommt beim Essen

Nur informierte Mitarbeiter sind engagierte Mitarbeiter. Mit wachsender Intensität nehmen aber auch die Forderungen an den Sender zu, noch etwas „Neues“ zu bieten. Oder anders: Wer informiert ist, ist eher unruhig, weil er besondere Inszenierungen erwartet. Aber Vorsicht vor Stereotypen; viele Menschen reagieren gereizt auf Wiederholungen und sind danach nur schwer zugänglich!

Und:

7. Es ist fast immer zu spät

Wer im üblichen Chaos des Tagesgeschäfts stets vollständig und schön der Reihe nach kommunizieren will, kommt im Strudel der Ereignisse fast immer zu spät. Meist ist es deshalb besser, unvollständig, aber zügig zu kommunizieren. Aber das Unwohlsein wird bleiben: früh, aber unvollständig – oder spät, aber dafür vollständig ...

Insbesondere der siebte Tipp konfrontiert Führungskräfte mit alten, mächtigen Mustern und mobilisiert ihren Widerstand. Denn in der heilen, vorhersagbaren Welt der traditionellen Managementausbildung ist unvollständige Information natürlich ein No-Go. Da würden Mitarbeiter abwinken und natürlich erwarten, dass der Chef erst dann mit den Dingen um die Ecke kommt, wenn sie auch ausgegoren sind. In der aktuellen Welt der Beschleunigung, der Trendbrüche und zunehmenden Ungewissheit ist aber das Unausgegorene meist das einzige Informationspaket, das zur Verfügung steht.

Sie werden es bemerken: Ihre Mitarbeiter vertragen Unausgegorenes. Meist sind sie dankbar, dass „die da oben“ endlich das aussprechen, was „wir da unten“ sowieso schon ahnen oder wissen. Sie haben es mit erwachsenen und selbstständigen Mitarbeitern zu tun, die Sie nicht beschützen müssen. Im Gegenteil, was wäre es für eine Zumutung, wenn Sie die echten (keine Gerüchte und Parolen) Informationen, die Sie haben, nicht weitergeben.

Mitarbeiter sind keine Kinder und Führungskräfte keine Eltern – das ist der Kern von Führung auf Augenhöhe im VUCA-Wetter!

Botschaft und Inszenierung

Es ist eine Binsenweisheit: Der Wurm muss dem Fisch schmecken und nicht dem Angler. Das ist der Kern der eben vorgestellten Drei-Wege-Kommunikation nach Luhmann.

Trotzdem reden die allermeisten Manager, wenn sie eine neue Initiative in ihrer Organisation vorstellen, lieber von sich und ihrer

herausragenden Entscheidung als von dem Nutzen für die Menschen, die das im Unternehmen umsetzen. In langweiligen E-Mails („a letter from the CEO“), Meetings, bei denen der Redeanteil der Manager bei über 85 % liegt, gestylten Imagevideos und PowerPoint-Präsentationen senden sie nur in eine Richtung und verlassen meistens dann die Bühne, wenn die Interaktion mit dem Publikum beginnen könnte.

Dagegen planen wirksame Kapitäne die Inszenierung ihrer Informationspolitik bewusst und reden nicht nur einfach so drauflos. Der Berater-Berater Giso Weyand kennt die fünf Kriterien, die eine wirksame Führungskommunikation erfüllen muss (Weyand 2010):

1. Sie erzielt Aufmerksamkeit.
2. Sie hält die Spannung bis zum Schluss.
3. Sie ist verständlich.
4. Die Botschaft muss enthalten sein.
5. Sie löst einen Impuls aus.

Besonders die letzten beiden Punkte machen einen Unterschied zu den Wegen, die viele heute noch nutzen. Wirksame Informationspolitik informiert nicht nur spannend und verständlich, das ist gut gemachte Managementkommunikation heute auch. Was die abgestimmte Informationspolitik eines wirksamen Kapitäns und seiner Mannschaft von den üblichen PowerPoint-Schlachten unterscheidet, ist:

- Sie hat eine Botschaft, d. h. etwas zu sagen, was die Adressaten als sinnvoll und nützlich ansehen. Diese Botschaft macht aufmerksam und im besten Wortsinn „hellhörig“.
- Sie (be-)trifft die Adressaten und löst bei ihnen einen Handlungsimpuls aus, statt nur zu verkündigen, was der Sender für wichtig hält.

Eine Botschaft zu entwickeln, die einen Handlungsimpuls auslöst, weil sie als sinnvoll und nützlich angesehen wird, ist harte Arbeit. Während dabei häufig der Fehler gemacht wird, die Argumente, die zu einer Entscheidung geführt haben, schlicht auch zur Botschaft zu erklären, handeln wirksame Kapitäne klüger. Giso Weyand vergleicht dies mit dem Brennen von Schnaps: *„In einem mehrstufigen Brennprozess wird am*

Ende das Edelste, nämlich die Essenz abgesetzt. (...) Das sind zwei oder drei Elemente, die [den Kern] ausmachen. Ich nenne diese Essenz Botschaftslinie, weil sie meist nicht nur aus einer einzigen Botschaft, sondern aus einer Linie von zwei oder drei guten Botschaften besteht, die gemeinsam eine unverwechselbare Einheit bilden“ (Weyand 2010).

Mit den folgenden Reflexionsfragen leiten Sie diesen mehrstufigen Brennprozess ein – probieren Sie es aus:

- Wenn wir unsere Initiative mit nur einem Satz beschreiben sollen – wie lautet er?
- Welche drei Punkte machen diese Initiative besonders?
- Ist der einzige Satz, der unsere Initiative beschreibt, allgemein verständlich, einfach und sachlich formuliert (und versucht eben nicht alle Facetten wiederzugeben)?
- Die drei genannten Punkte wirken so interessant, dass Adressaten nachfragen und mehr wissen wollen?

Widerstand begrüßen und nutzen

Wie gut es Ihnen gelingt, Ihre Kommunikation umzustellen, werden Sie ganz direkt von der Mannschaft erfahren. Sind Sie erfolgreich und ändern Ihr Kommunikationsverhalten nachhaltig, wird sich Widerstand regen. Natürlich wissen Sie es noch aus Ihrer Führungsausbildung: Wer es mit Veränderungen zu tun hat, wird auch immer mit dem Phänomen des Widerstands konfrontiert sein. „*Es gibt keine Veränderung ohne Widerstand*“, das formulierten Klaus Doppler und Christoph Lauterburg so treffend in ihrem Managementklassiker „Change Management“.

Meine Empfehlung ist daher, Widerstand freudig als Gradmesser einer Veränderung zu begrüßen. Erst wenn Sie Widerstand spüren, wissen Sie, dass Sie tatsächlich etwas verändert haben, eine Veränderung, die die Mitarbeiter auch interessiert und erreicht.

Misstrauisch sollten Sie sein, wenn es keine Widerstände gibt. Nicht das Auftreten von Widerständen, sondern deren Ausbleiben ist Anlass zur Beunruhigung – denn Widerstand zeigt, dass es um etwas Wesentliches geht, das im Unternehmen auf Interesse stößt. Fehlen die

Widerstände, müssen Sie befürchten, dass Ihr Vorhaben unwichtig ist – oder dass von vornherein niemand an dessen Realisierung glaubt.

Wenn Menschen sich gegen etwas Sinnvolles oder sogar Notwendiges sträuben, drücken sie damit in aller Regel Bedenken, Befürchtungen oder Ängste aus; die Ursachen dieser Widerstände liegen also im emotionalen Bereich. Wenn Sie als Führungskraft das Problem nicht zur Sprache bringen, kommt es zu Blockaden.

So werden Teammitglieder, anstatt motiviert an ihren Aufgaben zu arbeiten, beklagen, dass sie mit diesen unvollständigen Informationen nicht arbeiten können. Sie werden dann z. B. Termine nicht mehr einhalten, sachfremde Diskussionen vom Zaun brechen oder Probleme sehen, die angeblich das Ziel unerreichbar machen. Die Teammitarbeiter artikulieren damit zwar einen Änderungsbedarf, sind aber nicht der Lage oder willens, diesen Änderungsbedarf praktisch zu formulieren.

Treten Widerstände auf, wählen Führungskräfte häufig den Weg, den Zeit- und Aufgabendruck auf die Teammitglieder zu erhöhen – was am Ende den Gegendruck nur noch verstärkt. Notwendig wäre stattdessen, eine Denkpause einzulegen. Denn die hohe Kunst liegt nicht darin, den Widerstand heldenhaft brechen zu wollen, die Mitarbeiter mit Versprechungen zu ködern oder mit Halbwahrheiten zu manipulieren. Auch der traditionelle Weg mit Veränderungsworkshops, Fortbildungen in „Leading Change“ und Einbindung aller „Schichten“ in Projektgruppen läuft oft nicht besser als „ausreichend“.

Wirksame Kapitäne finden dagegen einen Weg, den Widerstand als Energiequelle und Inspiration zu nutzen. Sie nehmen die unterschwellige emotionale Energie, die Menschen zum Widerstand antreibt, ernst und verstehen es, diese Energie „in Arbeit zu bringen“ – indem sie die Unterschiede nutzen! Davon mehr im nächsten Kapitel ...

Literatur

- Berghaus, M. (2011), Luhmann leicht gemacht, Stuttgart
Weyand, G. (2010), Praxisbuch Beratermarketing, München

5

Statt Gemeinsamkeiten zu betonen, lieber Unterschiede nutzen

In meiner Arbeit mit Führungskräften/Projektleitern und ihren Mitarbeitern beobachte ich immer wieder den Grundsatz der Gruppendynamik:

- Ein homogenes (integriertes) Team kommt schnell zusammen, bewältigt Komplexität aber kaum, während
- ein heterogenes (differenziertes) Team schwer zusammenkommt, dann aber Komplexität deutlich besser bewältigt.

Seit Kurt Lewins bahnbrechender Forschung am MIT in Boston wissen wir, dass Gruppen sich nur dann entwickeln, wenn Bewegung in beide Richtungen, also Integration und Differenzierung, möglich ist (Lewin 2012). Nur dann wachsen die Handlungsoptionen und eine produktive Gruppendynamik entsteht (siehe Abb. 5.1).

Also: Nur Gruppen, die ihre Unterschiede nutzen, können auf der VUCA-Welle surfen. Die Gruppen, die sich in Richtung Homogenität entwickeln, mühen sich, den Kopf über Wasser zu halten. Wenn Sie also das nächste Mal darüber nachdenken, mit Ihrem Team einen Workshop zu machen, dann prüfen Sie bitte,

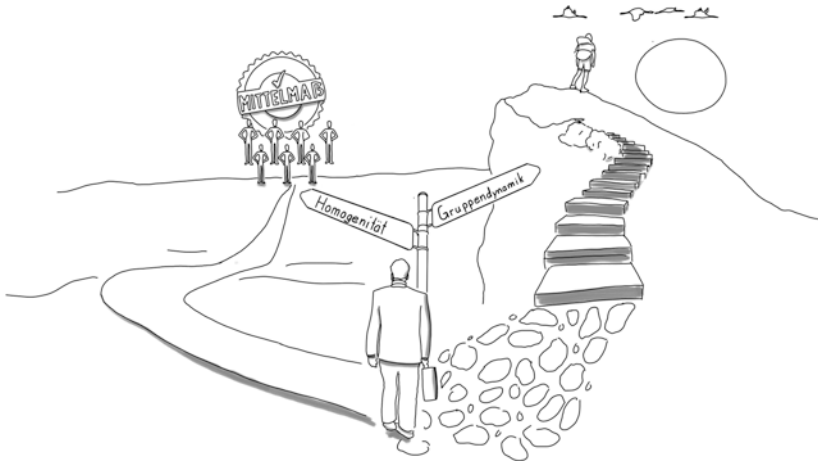


Abb. 5.1 Wie Gruppen sich entwickeln

- ob das Ziel, mehr Gemeinsamkeit und Teamspirit zu entwickeln, die Gruppe nicht eher einschränkt, weil die unterschiedlichen Typen in der Gruppe abweichende Ideen im Dienste des Teamspirits „herunterschlucken“;
- ob der Wunsch, einmal alle Themen und Konflikte anzusprechen, meint, gemeinsam in das Risiko zu gehen, diese auch zu klären;
- ob der Plan, uns besser kennenzulernen, damit wir gut zusammenarbeiten, nicht nur auf Gemeinsamkeiten abzielt, sondern auch berücksichtigt, dass der Umgang mit Spannungen eine gute Zusammenarbeit kennzeichnet;
- ob die bekannte Teamuhr mit ihren vier Phasen Forming, Storming, Norming, Performing nur einen gradlinigen Weg der Teamentwicklung „vorgaukelt“, der in Wirklichkeit mit viel mehr Schleifen und Umwegen zu gehen ist – es könnte dann schnell Enttäuschung aufkommen, wenn „unsere Gruppe nicht endlich in Phase vier ankommt“;
- wie oft zwölf Teammitglieder mit einer Zehn-Punkte-Agenda in ein- einhalb Tagen eigentlich zu Wort kommen und ob da Raum und Zeit für Unerwartetes und Neues bleibt?

Es lohnt sich, die seichte Homogenität einer Gruppe, die durch blinde Flecken, Formelkompromisse und freundliche Nichtbefassung zusammengehalten wird, zu irritieren. Dabei müssen Sie wohl kurz vom Surfbrett des Managements herunter und der Welle der Gruppendynamik entgegenschwimmen, aber dann gibt es die Chance, diese kraftvolle Welle zu reiten ...

Es ist deshalb klug, dass Führungskräfte kleine Teams und nicht mehr einzelne Helden mit wesentlichen Aufgaben betrauen! So kann produktiv mit der neuen Welt der Ungewissheit und Komplexität umgegangen werden. Aber häufig ist dann davon die Rede, dass diese Teams ein Klub von „Gleichen“ sein müssten, um die Themen gut zu bearbeiten, d. h., die Gemeinsamkeiten werden überbetont. Und dabei kommt es beim Umgang mit Ungewissheit und Komplexität doch auf die Unterschiede an ...

Pseudokooperation erkennen

Die Praxis zeigt es: Viele Teams sind durch Pseudokooperation, d. h. das Darstellen von Zusammenarbeit statt der eigentlichen gemeinsamen Sacharbeit, gekennzeichnet. Dagegen sind sich wirksame Gruppen ihrer Unterschiede bewusst und nutzen diese. Damit dies gelingt, stellen sie sich den fünf typischen Sorgen, die den begradigten Flusslauf in den Hafen der Pseudokooperation pflastern:

1. Einsamkeit, d. h. die Sorge, dass ich mit meiner Position/Idee allein dastehe bzw. abgelehnt werde
2. Misstrauen, d. h. die Sorge, dass die anderen nicht fair spielen und mir schaden wollen
3. Harmoniestreben, d. h. die Sorge, dass Konflikte immer bleibende Schäden hinterlassen und deshalb vermieden werden müssen
4. Verlust des Lorbeerkränzes, d. h. die Sorge, dass die Erfolge nicht nur mir allein zugerechnet werden, bzw. Erhalten des Dornenkränzes, d. h. die Sorge, dass die Misserfolge nur mir allein zugerechnet werden
5. Egoismus, d. h. die Sorge, meine Position nicht durchzusetzen bzw. mich in der gemeinsamen Entscheidung nicht prominent wiederzufinden

Diese Themen als Führungskraft nicht nur kurz anzusprechen, sondern auch nachhaltig zu bearbeiten, erfordert viel weniger Mut oder Erfahrung, als gemeinhin gedacht wird. Um Unterschiede unter den Mitarbeitern gut zu nutzen, braucht es nämlich eine gute Portion Ambiguitätstoleranz, d. h. die Fähigkeit, Widersprüchlichkeiten, Unterschiede oder Ungewissheit wahrzunehmen und nicht gleich negativ zu bewerten.

Je höher die Ambiguitätstoleranz ausgeprägt ist, desto eher ist man in der Lage, etwas auszuhalten, was einem auf den ersten Blick schwer verständlich oder sogar inakzeptabel erscheint. Dazu muss sich das angelernte Managerverhalten, Probleme zu lösen, verändern! Weg vom klassischen Lösungsweg aus Ursache und Wirkung hin zum reflexiven Lernen. Wirksame Führungskräfte verabschieden sich aus der Welt der Best Practices, Benchmarks und Managementtechniken. Eindeutigkeit und Einfachheit, die nach dem Motto „Erklären Sie es mir, als sei ich acht Jahre alt“ immer wieder von Managern eingefordert werden, führen zu blinden Flecken. Einfache Erklärungen, unumstößliche Tatsachen und grundlegende Wahrheiten führen fast immer zu eingeschränkter Wahrnehmung, bei der die produktiven Unterschiede verloren gehen. Es sind Persönlichkeiten gefragt, die sich selbst und das Team als Ganzes bewusst wahrnehmen und dann „auf die Unterschiede gehen“, statt es sich in Pseudokooperation bequem zu machen. Sie sind dadurch gekennzeichnet, dass sie

- einerseits engagiert und mit einem hohen Selbstbewusstsein ihre Sichtweise zur Verfügung stellen und
- andererseits analytisch und mit Distanz das Team in seiner Wirkung auf das Unternehmen und die Umwelt untersuchen;
- einerseits empathisch und achtsam auch heikle Themen, die persönlichen Zündstoff enthalten, ansprechen, um die Effektivität der Arbeitsbeziehung zu steigern, und
- andererseits mit Blick auf die gemeinsame Aufgabe darauf achten, dass persönliche Interessen nur so weit in den Teamfokus rücken, wie es zur Steigerung der Effektivität noch notwendig ist.

Als erste praktische Navigationshilfe habe ich drei Leitfragen für Sie entwickelt, wie Sie sich Ihre Ambiguitätstoleranz genauer ansehen können:

- Welche Verhaltensmuster rufe ich immer wieder ab, wenn ich es mit Unerwartetem zu tun habe?
- Welche typischen Schritte unternehme ich, wenn ich eine Situation nicht gut einschätzen kann?
- Wie führe ich meine Mitarbeiter, wenn ich selbst den Weg zum Ziel nicht kenne?

Wenn Sie ihre persönlichen Muster und typischen Verhaltensweisen genauer kennenlernen wollen, finden Sie unter <http://www.hinz-wirkt.de/navigationshilfen> einen entsprechenden Fragebogen. Eine intensive Reflexion ermöglichen dann bewährte Methoden wie Insights Discovery® oder TeamPuls®, die am Anfang von einem erfahrenen Organisationsberater begleitet werden sollten.

Unterscheide, ohne zu trennen – das ermöglicht wirksame Kooperation

Ein heterogenes Team, das ja Komplexität deutlich besser bewältigt, kommt nur ganz selten vom Start an in gute Kooperation. Oft verhält man sich angesichts der Unterschiede im Team zurückhaltend oder man hat es mit Anfangs-Widerständen zu tun. Als Führungskraft kommt es jetzt darauf an, angesichts der vielen Unterschiede nicht in die Falle des „Konkurrenz-belebt-das-Geschäft“-Führungsstils zu tappen.

- Geben Sie einen Vertrauensvorschuss und gehen den ersten Schritt der Kooperation, indem Sie z. B. den Ressourceneinsatz der Gruppe überlassen, statt einen Wettlauf um die von Ihnen knapp gehaltenen Ressourcen initiieren.
- Schaffen Sie Transparenz, informieren Sie aktiv, frühzeitig und im Zweifel „unausgegoren“, statt Informationen als Holschuld zu betrachten und diejenigen mit „Special-Infos“ zu belohnen, die Ihnen im Flur auflauern.

- Geben Sie Verantwortung in die Selbstorganisation der Gruppe ab und moderieren deren Entscheidungsprozess, statt mit jedem einzelnen Teammitglied individuelle Vereinbarungen über Aufgabe, Berichtswesen und Kontrolle zu treffen.
- Fördern Sie die Lust auf und den Respekt vor der anderen Meinung, indem Sie sich beraten, korrigieren und umstimmen lassen, statt auf Ihre hierarchische Autorität und letztendliche Verantwortlichkeit zu pochen.
- Seien Sie ein Vorbild in dem Mut, eigene Fehler einzugestehen und unnütze Vereinbarungen und Pläne sinnvoll anzupassen, statt die Fehler bei anderen zu suchen oder auf das System zu schimpfen.

Und vor allem:

- Führen Sie nach der Ethik der zweiten Chance, d. h., räumen Sie noch ein zweites Mal einen Vertrauensvorschuss ein, auch wenn der erste Vorschuss nicht eingelöst wurde. Kommt aber auch dann keine Kooperation zustande, so bleiben Sie konsequent und beenden die Kooperation, d. h. trennen sich dann von diesem Teammitglied.

Insbesondere der letzte Punkt weist darauf hin, dass erfolgreiche Kooperation weniger eine Frage der Spielregeln ist, sondern vielmehr eine Sache der Haltung.

Der Physiker Herbert Pietschmann hat diese Haltung einmal auf die wunderbare Formel: *„Unterscheide, ohne zu trennen, verbinde, ohne zu egalisieren“* gebracht. Diese scheinbare Paradoxie weist darauf hin, dass die abendländische Tradition des „Entweder-oder“ zwar über eine lange Zeit den wissenschaftlichen Fortschritt ermöglicht hat, aber in seiner harten, unbedingten Trennung in 0 oder 1 blind ist für die Rückkopplungen, feinen Nuancen und schwachen Signale, die für eine VUCA-Welt so typisch sind.

Das Muster des „Entweder-oder“ hat nicht nur eine lange kulturelle Tradition im westlichen Teil der Welt (im asiatischen Raum war es wohl nie so bestimmend), sondern hat mächtige Muster und Glaubenssätze geschaffen, die es Führungskräften heute so schwer machen, Unterschiede produktiv zu nutzen. Das Muster ist uns allen als „Schwarz-Weiß“-Denken nur zu gut bekannt:

1. Beobachte genau, was vor sich geht, und beschreibe den Sachverhalt exakt.
2. Stelle dann fest, was den einen vom anderen Sachverhalt unterscheidet.
3. Trenne dann den einen vom anderen Sachverhalt so genau wie möglich.
4. Bewerte die Sachverhalte und entscheide, was der gute und was der schlechte Sachverhalt ist.
5. Betreibe, fördere und entwickle den positiven Sachverhalt.
6. Vernachlässige, streiche oder vernichte den schlechten Sachverhalt.

Dieses Muster hat einen verführerischen Reiz für den Typus des Machers: Es ist klar, nachvollziehbar, gibt Orientierung und legitimiert auf diesem Wege die „alternativlose Entscheidung“.

Das „Entweder-oder“ hat leider auch einen Automatismus in sich, der Führungskräfte in uneindeutigen Situationen in die Sackgasse bringt: In dem Moment, in dem ich Sachverhalte unterscheide, um sie zu erkennen, kann ich nur noch einen Teil verwenden, weil ich den anderen ja abtrenne und „streiche“. Die Notwendigkeit der Unterscheidung führt zwangsläufig dazu, dass ich später nur eine Seite der Medaille weiter zur Verfügung habe.

Und da kommt die wunderbare Dialektik von Herbert Pietschmann als Musterbrecher ins Spiel: Unterscheide, ohne zu trennen!

Allerdings geht der Musterbruch noch weiter, denn Pietschmann postuliert auch: Verbinde, ohne zu egalisieren. Denn wer seinem abendländischen Glaubenssatz des „Entweder-oder“ konsequent folgt, kämpft für die Unterschiede und gegen Egalisierung, d. h. Gleichmacherei. Und eben gerade gegen diese Egalisierung hilft dann „nur“ das konsequente Trennen.

Diejenigen, die lieber für eine Haltung des „Das eine und das andere“ sind, setzen sich für das Vereinen ein, sind deshalb natürlich völlig gegen das Trennen und kommen daher konsequenterweise zum Egalisieren. Diese beiden Parteien, Glaubensrichtungen oder gar Ideologien stehen sich dann gegenüber und müssen sich der Paradoxie stellen, dass sich beide logisch und „richtig“ verhalten und es keinen objektiven Sieger in ihrem Kampf gibt.

Es wird Ihnen sicher nicht schwerfallen, für diesen Kampf Beispiele zu finden. Denken Sie z. B. nur an das alte Problem, ob die Henne oder das Ei zuerst da waren, die jahrhundertealte Frage nach der Wahrheit oder die aktuellen politischen Diskussionen um Mindestlohn oder bedingungsloses Grundeinkommen.

Daher ist es nicht nur sinnvoll, sondern auch überaus klug, diesen Kampf der beiden Positionen, der nicht gewonnen werden kann, zu beenden und ein produktives Miteinander zu organisieren, indem unterschieden wird, ohne zu trennen, und vereint wird, ohne zu egalisieren. Wer als Führungskraft nach dieser Maxime zusammen mit seinem Team die Kooperation organisiert, hat alle Chancen, auch wirksam durch die VUCA-Welt zu navigieren.

Dies sieht übrigens auch der Arbeitskreis Organisation der renommierten Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaftslehre, in dem (DAX-)Vorstände und Professoren gleichermaßen versammelt sind, schon im Jahr 2012 so. Sie meinen, dass Ungewissheit ein hohes Maß an organisatorischer Offenheit für Neues verlangt, was die vorherrschenden Formen der hierarchischen Struktur oder der Matrixorganisation nicht leisten können. Willkommen im Leben, liebe Betriebswirtschaftslehre, kann ich da nur sagen und hoffen, dass diese Einsicht dann auch einmal in den Organisationen real ankommt.

Spannend sind, wie auch Abb. 5.2 verdeutlicht, die vier Anpassungsmuster, die angesichts der digitalen Transformation, des globalen Wettbewerbs und einer immer ohnmächtigeren Politik und ihren Regelungswerkzeugen von den Betriebswirten vorgeschlagen werden.

Neben den bestehenden Paradigmen der Effizienz, Innovation und Flexibilität wird jetzt auch das Managen von Widersprüchen (endlich!) als Organisationsparadigma gesehen.

Nehmen Sie das doch als Input für die nächsten Zielgespräche, Planungsklausuren und Strategiemeetings: Wer auch zukünftig erfolgreich sein will, muss sich nicht für ein Entweder-oder (entweder effiziente Flexibilität oder effiziente Innovation) entscheiden, sondern lernt, beide Hände zu gebrauchen. Denn wer unter Ungewissheit und schneller Veränderung wirksam führt, der hat sich doch längst von den Kategorien eines Entweder-oder verabschiedet ...

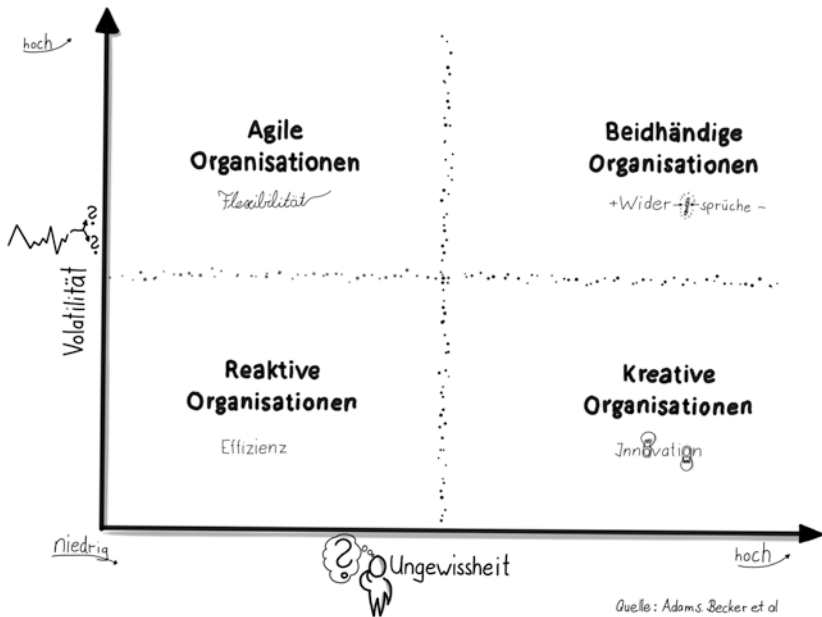


Abb. 5.2 Wie Organisationen auf Volatilität & Ungewissheit reagieren

Literatur

Lewin, K. (2012), Feldtheorie in den Sozialwissenschaften, Göttingen

6

Statt die Dinge totzureden, lieber lebendige Ideen visualisieren

Die Klage über sinnlose Meetings und endlose Diskussionen ist Legende. Obwohl Besprechungsregeln und Vereinbarungen zur Meetingkultur an jeder gut gepflegten Besprechungswand hängen, kommt man trotzdem nicht zu Potte. Es scheint paradox: Je mehr man sich um gute Gespräche bemüht, desto mehr werden die Dinge totgeredet.

Ich schlage vor, dass Sie Ihre Energie umleiten und stattdessen einmal versuchen, weniger Worte zu machen und mehr mit Skizzen, Bildern und Visualisierung zu arbeiten. Dazu ist in den letzten Jahren viel Sinnvolles entstanden ...

Graphic Recording¹

Graphic Recording ist eine visuelle Art der Protokollierung. Sprachliche Inhalte werden zeichnerisch auf einer analogen oder digitalen Leinwand live und für alle sichtbar festgehalten. Der „Graphic Recorder“ berücksichtigt hierbei nicht nur die Inhalte des Vortrags oder des Workshops,

¹Von Daniel Reinold

auch die Stimmungen und Rückmeldungen der Teilnehmer werden dokumentiert.

Sinn und Zweck dieser Protokollierung ist:

1. Durch die visuelle Live-Dokumentation wird die Erinnerung an den Inhalt bei allen teilnehmenden Personen gefestigt.
2. Nachgelagerte Diskussionen können dank der visuellen Aufbereitung erleichtert werden; ein gemeinsames Verständnis kann einfacher erzielt werden. Ein mühsames Einlesen in ein schriftliches Protokoll ist nicht notwendig.
3. Das bildhafte Ergebnis kann weiterverarbeitet und verteilt werden. Auch für Marketingzwecke stellt dies eine einfache und wirksame Methode dar.
4. Die Art der Protokollierung macht neugierig.
5. Im Vergleich zu einem schriftlichen Protokoll bietet die grafische Variante einen schnellen Überblick und fokussiert auf das Wesentliche.

Zu beachten ist: Graphic Recording ist keine Aufzeichnung, die jedes einzelne Detail oder jedes gesprochene Wort widerspiegelt. Der Anteil textueller Information in den entstandenen Bildern ist in der Regel gering. Wer also Wert auf einzelne Details legt, sollte diese Inhalte vorab mit dem Graphic Recorder absprechen und ggf. zusätzlich auf die klassische Art der Protokollierung zurückgreifen. Alternativ bieten sich hier auch Sketchnotes an.

„Sketchnotes“ sind eine Mischung aus Graphic Recording und Elementen der klassischen Protokollierung. Es wird eine Mitschrift verfasst, die durch einzelne Piktogramme und Bildmetaphern ergänzt wird. Auf diese Weise wird das herkömmliche Protokoll anschaulicher gestaltet und somit bei den Empfängern leichter im Gedächtnis verankert.

Task Board

Das Task Board bietet den Überblick über das, was aktuell wo und wie passiert (siehe Abb. 6.1). Es ist an prominenter Stelle angebracht und daher für alle sichtbar. Ein Task Board ist nur sinnvoll, wenn es aktuell

ist, d. h., die tägliche, jedoch mindestens wöchentliche Pflege ist eine unumstößliche Bedingung für den Einsatz eines Task Boards. Durch die Aktualität und ständige Verfügbarkeit wird der Informationsaustausch besser organisiert und der Beitrag jedes Einzelnen transparent gestaltet.

Typischerweise schreiben Sie in die Zeilen eines solchen Boards die einzelnen Aufgaben (Tasks), Themen, Teilprojekte oder Arbeitspakete Ihres Vorhabens und in die Spalten die einzelnen Prozessschritte, die diese Tasks durchlaufen werden. Dort notieren Sie dann, wie auch in Abb. 6.1 veranschaulicht, z. B.: in Planung, in Arbeit, wartet auf Entscheidung, abgenommen und ausgeliefert.

Wenn Sie das Task Board betrachten, können Sie von links nach rechts mithilfe der Spalten sofort erkennen, in welchem Prozessschritt die jeweiligen Aufgaben stehen. Mit einem Blick von oben nach unten

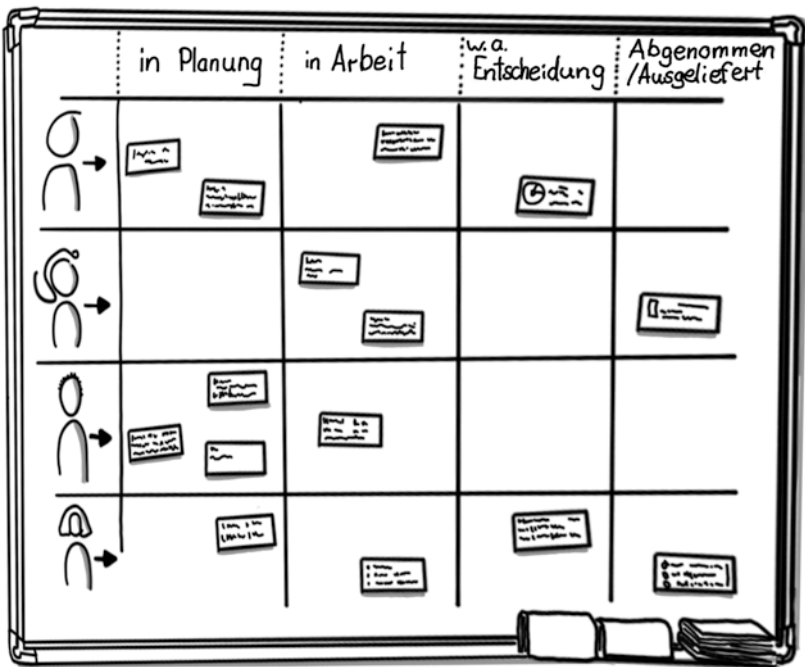


Abb. 6.1 Das Taskboard

erkennen Sie, wie viele Tasks das Vorhaben hat. Sofern die Aufgaben (Tasks), Themen, Teilprojekte oder Arbeitspakete vollständig gepflegt sind, ist auf einen Blick zu sehen,

- wie kompliziert das Vorhaben ist,
- wie der Fortschrittsgrad insgesamt und für jedes Task ist,
- wo „Staus“ und „Engpässe“ vorliegen.

Es hat sich bewährt, die Zeilen nach Priorität zu sortieren, d. h. die wichtigsten Tasks nach oben zu setzen, sodass sie immer gleich in den Blick fallen. Ein guter Praxistipp ist es auch, die Karten, auf denen die Tasks stehen, eher klein zu machen, damit im jeweiligen Feld noch Notizen für z. B. besondere Informationen und wichtige Veränderungen ihren Platz finden können. Natürlich sollte auch ersichtlich sein, wer die Anforderung derzeit bearbeitet. Falls Sie mit farblichen Kennzeichnungen, wie etwa einem Ampelsystem, arbeiten, gehören auch diese hierhin.

Sofern sich diejenigen, die mit einem Task Board ihre Arbeit steuern wollen, räumlich an einem Ort befinden, ist ein analoges Board an der Wand einem digitalen vorzuziehen. Ein Wandboard, das in der Kaffecke, im zentralen Flur, in der Communication Lounge oder im ständigen TeamRaum angebracht ist, schafft ein haptisches Erlebnis. Karten, Statts und Sticky Notes können angefasst und per Hand verschoben werden. Während sich vor dem Board das gesamte Team versammelt und jeder eine Veränderung durch seine Bewegung auslösen kann, sitzt bei der Arbeit mit einem Software-Tool meist nur ein Mitarbeiter am Bildschirm und verschiebt auf Zuruf Dinge auf dem digitalen Board, während die anderen Teammitglieder weitgehend inaktiv sind.

Bei Gruppen, die räumlich getrennt sind, sind digitale Boards jedoch eine sehr gute Lösung, um nervtötende Telefonkonferenzen zur Statusabfrage zu vermeiden. Dazu gibt es eine Vielzahl von Angeboten auf dem Markt. Ich habe mit „Trello“ gute Erfahrungen gemacht, wenn wir im Kreis der Lotsenschwestern und -brüder von Hinz.wirkt komplizierte Beratungsmandate gemeinsam steuern.

Canvas

Die großen, in einzelne Felder unterteilten Plakate, an denen Gruppen von Menschen Karten platzieren und hin- und herschieben, sind im Zuge der Agilitätswelle hereingeschwappt. Man nennt sie Canvas (englisch für Leinwand) und der bekannteste ist sicher der der Business Model Canvas von Alexander Osterwalder und Yves Pigneur, der unter einer Creative Commons (CC) Licence (<http://de.creativecommons.org>) veröffentlicht wurde. Dieses offene Lizenzmodell hat es ermöglicht, dass in Folge eine Vielzahl von Canvas für unterschiedliche Business Themen entstanden ist und das Canvas-Prinzip weitere Verbreitung findet (siehe Abb. 6.2, 6.3 und 6.4).

So habe ich für den „Start-Up“ eines großen Projektes ebenso einen Canvas entwickelt wie für ein Führungsteam, das Workshops innerhalb eines Veränderungsprojekts konzipieren wollte. Auch in einer Personal-Portfoliokonferenz der Führungskräfteentwicklung eines internationalen Konzerns hat der Einsatz eines Canvas den Prozess sehr befördert.

Unter www.hinz-wirkt.de/Navigationshilfen habe ich Ihnen noch weitere nützliche Canvas zur Verfügung gestellt.

Start-up


Vision / Ziele		Projektname
Zielgruppe Benutzer und Kunden mit ihren Wünschen	„Big Picture“ Das gewünschte Erlebnis / die gewünschte Erfahrung, Beispiele, Merkmale, Design Szenarien, Ablaufpläne und Arbeitsabläufe, Skizzen Modelle Simulationen...	Nächste Schritte
Die Botschaft 		

Abb. 6.2 Canvas für ein Start-Up Workshop

Workshop - Konzept

Dauer			Welcher Ort und welche Atmosphäre
Für 2 Stunden spricht	Für 3 Stunden spricht	Für 4 Stunden spricht	
Am Ende des Workshops ..sind welche Informationen bekannt... ..sind welche Verabredungen getroffen... ..merkt man welche Veränderung...	Die Struktur Einstieg/Zielsetzung Klärung von Fragen Einbindung der Teilnehmer Zusammenführung der Teilnehmer-Beiträge Verbindliche Vereinbarungen treffen Positiver Abschluss	und die Inhalte Botschaften, die wir senden wollen -Fragen, die wir stellen wollen -Methoden, die wir nutzen wollen	
Meine Rolle als Führungskraft Wie will ich wirken/ wahrgenommen werden?			
Weiteres Vorgehen Wer muss zu was zustimmen, was erlauben? Welche weiteren Vorbereitungen/Absprachen sind zu treffen? Wer organisiert was bis wann?			




Abb. 6.3 Canvas zur Planung eines Workshops

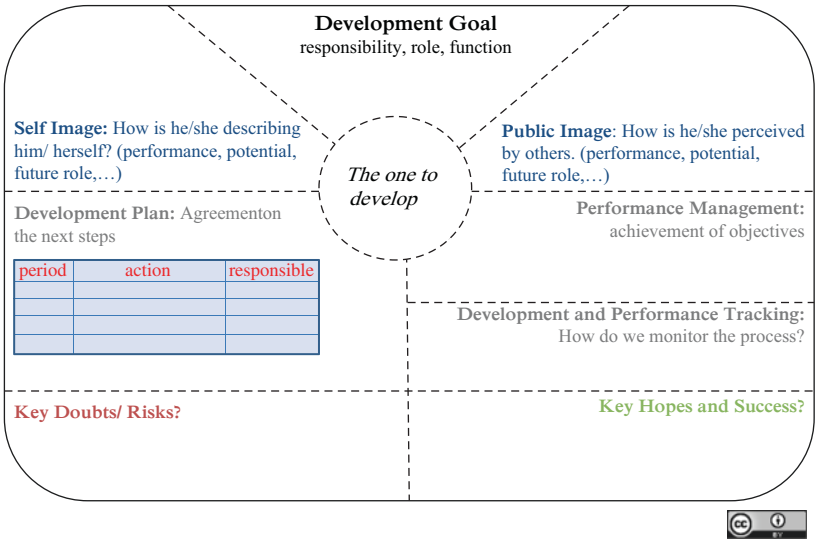


Abb. 6.4 Englischsprachiges Canvas für ein Personal-Portfolio

Sinn und Zweck der Visualisierung einer Themenstellung über einen Canvas ist es, „*eine gemeinsame Sprache zur Beschreibung, Visualisierung, Bewertung und Veränderung*“ (Osterwalder und Pigneur 2011) des Themas zu erreichen. Durch die themenbezogene Leinwand kann man

- schnell die Situation erfassen,
- übersichtlich den Prozess darstellen,
- verschiedene Szenarien durchspielen und damit
- unterschiedliche Ideen besser vergleichbar machen.

Die Arbeit mit einem Canvas ist stark lösungsorientiert und fokussiert auf konkrete Schritte, sie fördert das Handeln genauso wie den Austausch über Alternativen. Dabei ist sie genauso einfach wie die Arbeit mit einem Flipchart, sorgt durch ihre vorgegebenen Strukturen aber dafür, dass die „Weiße-Blatt-Schwelle“ so gut wie gar nicht mehr auftritt. Diese Schwelle kennen Sie sicher auch: Mit mehreren Personen stehen Sie vor einem unbeschriebenen Flipchart, und es dauert sehr lange, bis endlich einmal angefangen bzw. ein erstes Ergebnis notiert wird. Durch die Führung, die die Felder des Canvas den Bearbeitern geben, ist diese Schwelle sehr viel niedriger.

Die Methode ist konsequent auf die Zusammenarbeit in einem Team ausgelegt und daher eben eine gute Alternative zu Diskussionen mit endlosen Rednerlisten. Canvas sind allerdings nichts für einsame Entscheider und Helden, weil sie gerade einen hellen Fixpunkt für Kommunikation und Zusammenarbeit bilden. Meine Erfahrung ist: Der Prozess ist deutlich lebhafter, besonders wenn man im Stehen arbeitet, mit mehr Varianten versehen – und die Teilnehmer sind von den Ergebnissen oft positiv überrascht.

Die Arbeit mit einem Canvas braucht eine große Fläche – ich drucke sie immer im Format A0 aus –, an der mehrere Personen mit Post-its, Sticky Notes oder Statts (mein Favorit) etwas darstellen und diskutieren können. Ein mit diesen Werkzeugen ausgefüllter Canvas ist nichts Endgültiges, denn die Bestandteile werden immer wieder verschoben, ergänzt oder abgenommen. Daher ist ein Canvas ideal für das inkrementelle, iterative und interaktive Arbeiten nach der Drei-I-Regel. Canvas sind immer nur ein Schnappschuss des augenblicklichen Kenntnis- und Konzeptstands.

Design Thinking: 7 & 7

ist genauso für das Arbeiten nach der Drei-I-Regel geeignet, aber eigentlich schon mehr als nur eine Methode zur Visualisierung. Denn es geht beim „Design“ nicht darum, etwas „hübsch“ zu machen, sondern darum, Design in seiner ursprünglichen Bedeutung als Prozess, als etwas Neues eine Form zu geben.

Mit dem Design-Thinking-Prozess soll es gelingen, Neues rasch und gut in eine VUCA-Welt zu bringen – und sich angesichts der Komplexität eben nicht weiter im täglichen Managementdenken zu drehen. In der alten kausalen Maschinenwelt wird unterschieden, um zu trennen, d. h., bei einem Problem springt die Lösungsmaschine an und generiert ein bis x Möglichkeiten. Diese Lösungsmaschine kennen Sie bestimmt unter dem Namen Brainstorming, Kreativitätstechniken oder auch Innovationsmanagement. Dann braucht es genauso ein bis x Meetings, um zu entscheiden, welche Möglichkeit das Problem am besten löst, und diese Möglichkeit wird dann „konsequent“ umgesetzt. So einfach, so schnell und so gut, wie es die Tools der Managementtechniker im Maschinenraum der komplizierten Welt eben können.

Beim Segeln auf Sicht, also wenn analytische Methoden und lineares Denken in Wenn-dann-Kategorien nicht weitergeführt haben, braucht es ein freies, kreatives Denken, wie es die Design-Profession seit jeher pflegt. In einem schrittweisen Vorgehen wird der Ideentrichter gefüllt. Vorher undenkbare Alternativen fallen plötzlich auf, und neue Lösungswege zeichnen sich ab, wenn bewusst auf Unterschiede ausgerichtete Teams ihre Unwissenheit zu nutzen lernen. Und die magische Zahl, die Sie dabei nicht vergessen dürfen, ist die Zahl sieben:

Sieben Prinzipien, das sogenannte Stanford Mindset, sind für diesen Prozess wegweisend (siehe auch Abb. 6.5).

Sieben iterative Schritte hat der Weg:

1. Das Ausgangsproblem verstehen und die passende Frage formulieren
2. Das Umfeld erkunden, Betroffene befragen und das Feld neugierig beobachten
3. Die Beobachtungen mit den Augen der idealtypischen Nutzer/Kunden zu Ideen zusammenfassen

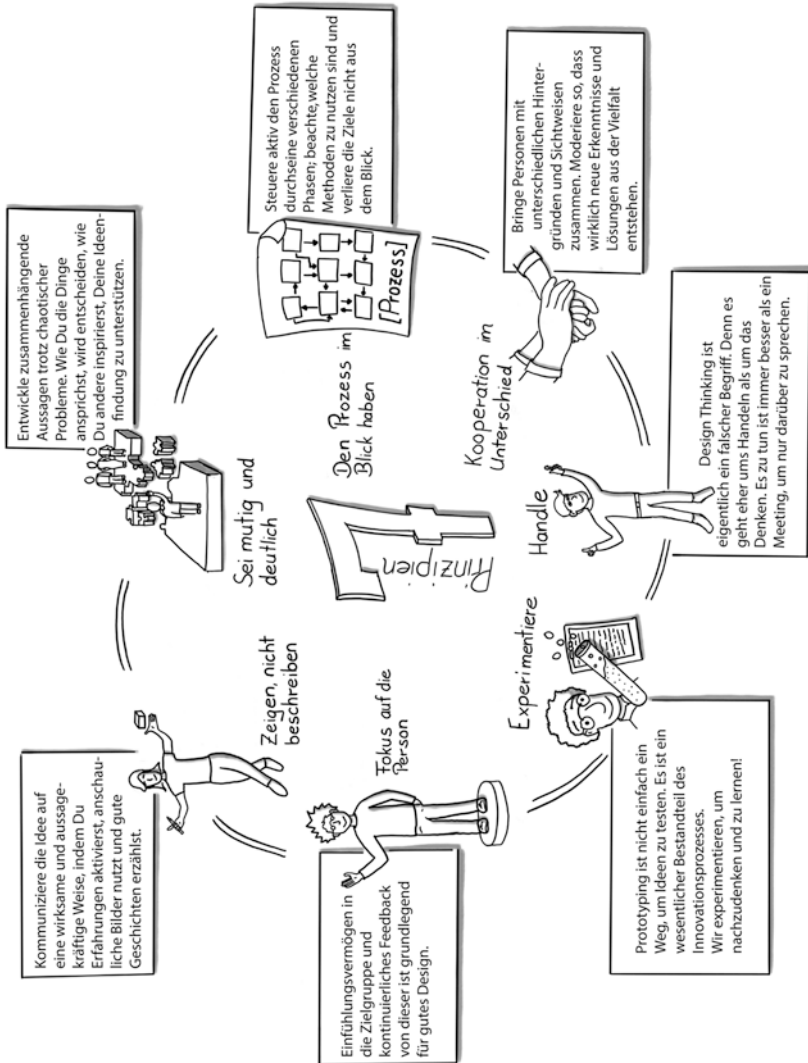


Abb. 6.5 Die sieben Prinzipien des Design Thinking

4. Die Ideen visuell, griffig und konkret sammeln
5. Aus der aktuell Erfolg versprechendsten Idee einen Prototypen entwickeln
6. Den Prototypen im Feld bei Nutzern, Betroffenen und Kunden erproben
7. Lösung/Produkt/Service herstellen und vertreiben

Iterativ bedeutet in der Design-Thinking-Darstellung (siehe Abb. 6.6), dass nach jedem Schritt eine Ziffer weiter- oder auch eine oder zwei Ziffern zurückgesprungen werden kann. Wenn nach der Zusammenfassung der Beobachtungen keine konkreten Ideen entstehen, wird von Schritt drei wieder an den Anfang gegangen und eine neue Frage formuliert. Oder falls der Prototyp bei den Betroffenen in Schritt sechs „durchfällt“, wird die zweite Idee ausgewählt (Schritt fünf) und dieser Prototyp entwickelt. Ein echter rückgekoppelter Prozess eben!

Die Wirkung dieser Sieben-und-Sieben-Haltung konnte ich bei Feldforschung im Telekom Creation Center (Raimund Schmolze beschreibt in „Unternehmen Idee“ (Schmolze 2011) dieses Lab ausführlich) gut beobachten. Es kommt darauf an, wie ein Designer zu denken: schon in frühen Phasen Entwürfe zu machen, sich tatsächlich dort umzusehen, wo das Problem auftritt, Prototypen zu bauen und zu testen, testen, testen ...

Ulrich Weinberg von der renommierten HPI (Hasso-Plattner-Institut) School of Design Thinking zeigt diese Haltung und unterscheidet bereits, ohne zu trennen: „*Mit Design Thinking erfinden wir gerade neu,*

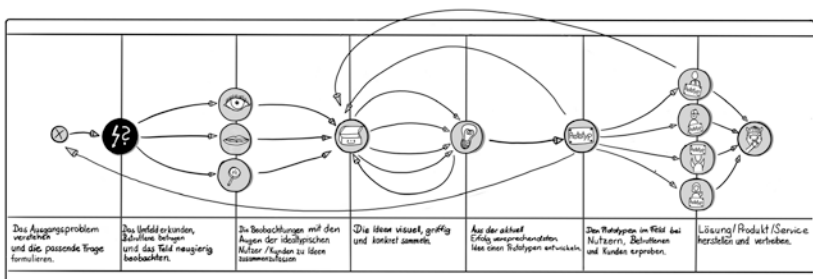


Abb. 6.6 Die sieben Schritte des Design Thinking

wie wir in Zukunft in einer immer stärker sich vernetzenden Welt zusammen lernen und arbeiten werden – weg von einem trennenden, auf Einzelkonkurrenz setzenden Modus hin zu einem verbindenden, kollaborativen Denken und Handeln.“

Besonders für Segelreviere wie die Gestaltung von wirklichen Veränderungsprozessen, einer echten Strategieentwicklung und von dynamikrobusten Strukturen ist der Sieben-und-Sieben-Prozess des Design Thinking eine wunderbare Quelle. Bauen Sie diese Elemente in Ihre Arbeit ein – und Sie werden erleben, wie Neues entsteht, obwohl Sie Ihr Arbeitsverhalten nur ein wenig angepasst haben. Larry Leifer, einer der Väter des Design Thinking, hat es den Innovationsmanagern ins Stammbuch geschrieben: *„Jeder Weg muss neu erkundet, das Jagen muss immer wieder neu erlernt werden.“*

Egal für welchen Weg der Visualisierung Sie sich entscheiden: Mehr zu zeigen, zu skizzieren und darzustellen ersetzt das Reden nicht – warum auch! Es macht die Diskussion aber lebendiger, vielfältiger und offener. Der Grabenkrieg der Wortmeldungen und Positionsverteidigung wird abgelöst durch den frischen Wind der Anschaulichkeit und eine darauf folgende Gruppendynamik, die Widerstand begrüßt und Unterschiede nutzt.

Literatur

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2011), Business Model Generation, Frankfurt
Schmolze, R. (2011), Unternehmen Idee, Frankfurt

7

Statt die Stelle zu besetzen, lieber die Rolle professionell ausfüllen

Frischen Wind bringt das VUCA-Wetter auch in eine der Betonburgen deutscher Unternehmen: die Stellenbeschreibung!

Die Stelle oder auch Funktion beschreibt den Platz, den jemand in einer formalen Organisation einnimmt. Daher gibt es auch ein Organisationshandbuch, das unter anderem Stellenbeschreibungen und den Stellenbesetzungsplan beinhaltet. Die Bezeichnungen der Stellen spiegeln meist zweierlei wider: erstens die hierarchische Position und zweitens die fachliche Funktion.

So entstehen dann Stellenbezeichnungen wie Geschäftsführer Vertrieb, Bereichsleiter Erzeugung, Abteilungsleiter Produktmanagement, Teamleiter Controlling und Gruppenleiter Achsenfertigung. Diese Denke geht u. a. auf den Dinosaurier der Führungslehre im deutschsprachigen Raum, das Harzburger Modell, zurück, das sich prinzipiell an militärisch straffen Organisationen orientiert.

Viele stabile Unternehmen und geregelte Organisationen verwenden das Konzept der Stelle seit vielen Jahren mit Erfolg für ihr hierarchisches Betriebssystem. Stellen und zugeordnete Funktionen sind für die Organisation Mittel, um Wertschöpfung und Zielerreichung sicherzustellen. Denn wenn Arbeitsteilung herrscht, dann kann nicht jeder

machen, was er will, sondern sollte zunächst die Dinge gut tun, die auf dem jeweiligen Platz getan werden müssen.

Es ist Ihnen natürlich schon klar geworden: Für ein Segeln auf Sicht ist das Konzept der Stelle oder Funktion nicht mehr geeignet. Die Struktur, die auch in der VUCA-Welt nützlich und sinnvoll ist, ist das Konzept der Rolle.

Berufliche Rollen beschreiben die Verhaltenserwartungen, die an das Personal in der Organisation gestellt werden. Dies sind die geschriebenen (z. B. in Führungsleitsätzen, Vereinbarungen zur Besprechungskultur oder Spielregeln aus dem Teamworkshop) und ungeschriebenen Gesetze, wie man sich in der Organisation zu verhalten hat, um Erfolg zu haben. Diese Zuschreibungen zu ihrer Rolle können Mitarbeiter nicht im Organisationshandbuch nachlesen, sondern sie müssen (oft mühevoll) herausgefunden werden.

Warum ist das so? Rollen sind eben nicht „objektiv“, sondern durch persönliche Erwartungen geprägt. Das Verständnis einer Rolle kann deshalb immer nur das Ergebnis eines Aushandlungsprozesses mit vielen Stakeholdern, also denen, die Erwartungen an die Rolle haben, sein. Nahezu jeder hat Vorstellungen davon, was ein Geschäftsführer, Abteilungsleiter, Fachexperte, Projektleiter oder Aufsichtsratsvorsitzender zu tun hat, damit das betriebliche Ergebnis stimmt. Nur derjenige, der die unterschiedlichen Erwartungen kennt, sie aktiv „managt“ und bewusst in seine Kommunikation einbaut, wird seine Rolle auch erfüllen und seine Themen platzieren. Und natürlich gilt auch: Erst wenn ich mir über meine berufliche Rolle klar bin, kann ich mit den anderen sinnvoll über Kooperation sprechen (siehe auch Abb. 7.1).

Nur bei ruhiger See, sind die Stellen/Funktionen klar, d. h., es gibt eine transparente Aufbau- und Ablauforganisation mit „sauberen“ Schnittstellen und Prozessen an Bord.

Wenn aber Ungewissheit und Komplexität zunehmen, arbeitet ein VUCA-erfahrener Kapitän mit Rollen, die zwei Zutaten brauchen, um gut zu wirken:

- kommunizierte Erwartungen der Stakeholder, die mit der Rolle in der Organisation zusammen- arbeiten, und
- ein klares Rollenbewusstsein desjenigen, der diese Rolle in der Organisation dann ausführt.

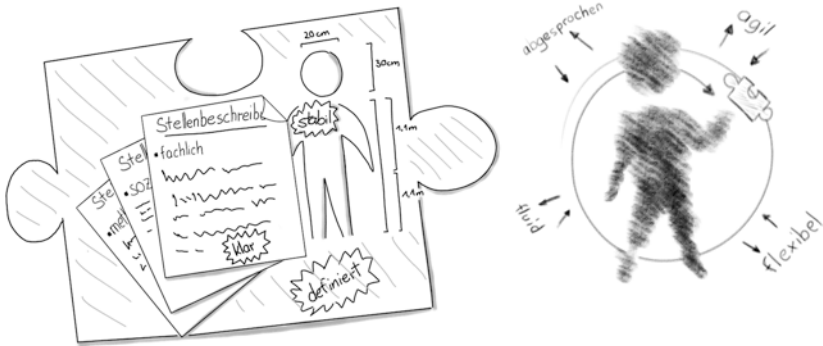


Abb. 7.1 Fixe Stellenbeschreibung und abgestimmtes Rollenmodell

In drei Schritten zur Rollenklärung

Wirksame Rollenklärung braucht ein Kooperationsmodell, das Austauschprozesse zwischen den einzelnen Stellen/Funktionen, Stakeholdern und Personen auf Basis von Sinn und Zweck der Organisation ermöglicht. Das geschieht am besten in vier Schritten:

1. Bestimmung der relevanten Stakeholder
2. Das Erwartungsgefüge ermitteln
3. Die Rollenübernahme entscheiden
4. Die Rollenübernahme im Umfeld kommunizieren

Kooperationsmodell

Schritt 1: Bestimmung der relevanten Stakeholder

Jeder, der Erwartungen, Ansprüche oder Wünsche an die Rolle hat, wird in das Kooperationsmodell integriert. In der Grundformation sind dies eigentlich immer

- der Rolleninhaber, die Person selbst;
- die Führungskraft, an die berichtet wird;
- die Organisation, die die Rolle anbietet;
- die Mitarbeiter, die an die Rolle berichten;

- die Kollegen (Peers), die mit der Rolle formell und informell zu tun haben;
- die (internen und externen) Kunden;
- das private Umfeld (Partner/Partnerin, Familie, Freunde).

In manchen Fällen kommen noch ein bis zwei weitere Mitspieler hinzu, die sich aus dem spezifischen Umfeld der Rolle (z. B. Aufsichts- oder Genehmigungsbehörden) oder der Art der Organisation (z. B. Eigentümer, Shareholder) ergeben.

Schritt 2: Das Erwartungsgefüge ermitteln

Um mehr Klarheit über die Erwartungen an Ihre berufliche Rolle zu erhalten, tragen Sie die Antworten aller Stakeholder auf die drei zentralen Leitfragen zusammen:

- a) Was erwartet/erwarten _____ (hier ist der jeweilige Stakeholder einzusetzen) von _____ (hier setzen Sie Ihre berufliche Rolle ein)?
- b) Welche typischen Fragen stellt _____ (hier ist der jeweilige Stakeholder einzusetzen) an _____ (hier setzen Sie Ihre berufliche Rolle ein)?
- c) Was darf _____ (hier setzen Sie Ihre berufliche Rolle ein) aus Sicht von _____ (hier ist der jeweilige Stakeholder einzusetzen) nicht tun?

Dazu ein Beispiel:

*Was erwartet der Abteilungsleiter Finanzen vom Beteiligungscontrolling?
Welche typischen Fragen stellt der Produktionsleiter der Leitung des Qualitätswesens?*

Was darf ein Schichtleiter aus Sicht des Geschäftsbereichs Vertrieb nicht tun?

In der Regel können Sie diese Fragen selbst beantworten, wenn Sie sich an typische Situationen zurück- erinnern oder noch einen Blick in das Organisationshandbuch, die Stellenbeschreibung, das Aufgabenprofil oder die Zielvereinbarung werfen.

Ansonsten sind die Leitfragen auch Anlass und Gelegenheit zu erkennen, mit welchen Stakeholdern Sie noch einmal in einen Dialog gehen sollten, um deren Erwartungen an Ihre berufliche Rolle explizit zu erfahren.

Schritt 3: Die Rollenübernahme entscheiden

Jetzt liegt Ihnen eine Vielzahl von Rollenerwartungen vor, die teilweise ähnlich, gleichgerichtet, aber auch unterschiedlich und entgegengesetzt sein können.

Nun kommt es auf Ihre Entscheidung an:

- Welche der Erwartungen wollen Sie übernehmen und als Bestandteil Ihrer beruflichen Rolle festlegen?
- Welche der Erwartungen werden Sie nicht übernehmen [vorausgesetzt, Sie können diese Erwartungen ohne größere Sanktionen nicht erfüllen]?

In Stufe 3 kommen also Ihre ganz individuellen Vorstellungen über die berufliche Rolle ins Spiel. Nun wird es persönlich und Sie müssen sich „tief gehenden“ Fragen stellen. Was können Sie gut und bei welchen Aufgaben sind Sie unsicher? Welche Verantwortung streben Sie an, welches Thema ist tabu? Über welchen Verhaltenskodex lassen Sie nicht mit sich reden, und welches Verhalten würden Sie sich aneignen, weil es hier so erwartet wird?

So ergibt sich ein Bild Ihrer beruflichen Rolle, das die Mehrzahl der relevanten Stakeholder integriert und von Ihnen bewusst übernommen wird.

Sie haben entschieden: Diese Verantwortung werden Sie übernehmen, diese Aufgaben erfüllen, diese Befugnisse ausüben und diese Kommunikations- und Entscheidungswege einhalten.

Schritt 4: Die Rollenübernahme im Umfeld kommunizieren

Nachdem nun „Klarheit herrscht“, ist im letzten Schritt noch die Kommunikation zu planen und so die Rollenklärung abzuschließen.

Grundsätzlich könnten Sie auf dem Standpunkt stehen, dass etwaige Veränderungen in Ihrem Verhalten von der Umwelt schon bemerkt werden und daher eine aktive Kommunikation nicht nötig ist. Dies trifft sicher auch für einige Fälle zu, aber z. B., wenn Sie

- entschieden haben, künftig monatliche Feedbackgespräche mit Ihren Mitarbeitern zu führen,
- in Zukunft an der Managementrunde XYZ nicht mehr teilnehmen oder
- in Zukunft die Prozessanweisung 4711 im Teil FG nicht mehr anwenden werden,

ist es ratsam, dies den betreffenden Stakeholdern anzukündigen.

Zum Abschluss der Rollenklärung gibt es dann noch zwei Aufgaben:

- Welche Rollenveränderungen sind entstanden, die Sie einigen/allen Stakeholdern aktiv kommunizieren wollen?
- Welche Rollenerwartungen haben Sie nicht übernommen? Möchten Sie dies demjenigen, der diese Erwartung hat, aktiv mitteilen?

Mythos Authentizität

„Authentisch führen“ ist der neue Verkaufsschlager bei Führungstrainings, habe ich neulich in einem Wirtschaftsmagazin gelesen. Ich kann mir gut vorstellen, dass Führungskräfte gerne an diesen Trainings teilnehmen, um zu lernen, wie sie in der Rolle Führungskraft endlich diejenigen sein können, die sie wirklich sind. Endlich Schluss mit der Rollenspielerlei!

Der Wunsch ist verständlich, aber er ist nicht klug, weil er, wie in Kapitel drei erörtert, die Psyche wieder zu sehr in den Fokus stellt und die systemische Rolle der Führungskraft ausblendet. Wer rein authentisch führt, führt unprofessionell!

Natürlich ist es nicht einfach, mit Erwartungen umzugehen, die zwar nicht mit Ihren eigenen Vorstellungen übereinstimmen, aber die Sie trotzdem in Ihre Rolle als Führungskraft übernehmen „müssen“. Aber es gehört zur professionellen, wirksamen Ausübung der Rolle dazu!

Das sind die Dinge, die Menschen tun, weil „sie zum Job gehören“ und sie sich in ihrer Rolle professionell verhalten. Hier wird die Analogie des Begriffs Rolle greifbar: Ähnlich wie Schauspieler müssen wirksame Führungskräfte ihre Arbeit unter den kritischen Augen der Mitarbeiter, Kollegen, Kunden, Lieferanten „über die Bühne bringen“. Dazu gehört ein zur Rolle passender Text und entsprechendes Verhalten. Als Führungskraft erfolgreich zu sein, bedeutet also auch, die Rolle überzeugend zu spielen bzw. nicht aus der Rolle zu fallen! Siehe auch Abb. 7.2.

Und natürlich gibt es Werte, Normen, Erwartungen und Wünsche, die sich nicht innerhalb Ihrer Führungsrolle umsetzen lassen, denn es ist eine Binsenweisheit: Die berufliche Rolle erfüllt nicht die ganze Person. In diesem „privaten“ Bereich auf der Hinterbühne leben Sie fern von dem Druck, die Erwartungen der meisten Stakeholder erfüllen zu müssen, ein professionelles Rollenspiel ist nicht nötig, d. h., Sie werden sich in diesem Bereich „authentisch“ verhalten.

Achten Sie bei Ihrer Tätigkeit also darauf, dass der „private“ Bereich groß genug bleibt und nicht voll von Ihrer beruflichen Rolle aufgesogen wird. Dann brauchen Sie diesen fehlenden Teil gar nicht im Job zu

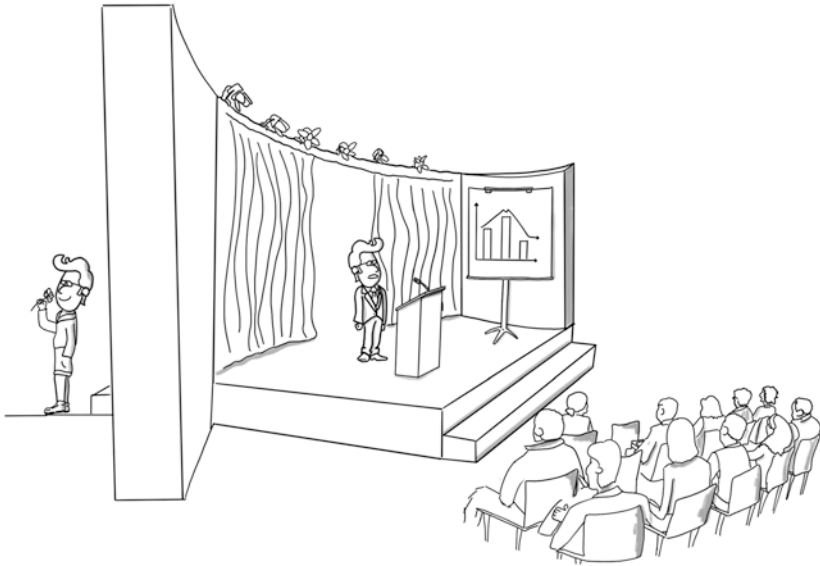


Abb. 7.2 Die Vorder- und die Hinterbühne der beruflichen Rolle

kompensieren. Denn sich im Job zu authentisch zu verhalten, ist nicht ohne Risiko. Rainer Niermeyer (Niermeyer 2008) zufolge macht eine naive, offene Authentizität beruflich sogar erfolglos, denn *„Authentizität wird im Job nicht belohnt, Echtheit ist nicht immer professionell – jedenfalls dann nicht, wenn man darunter auch die Preisgabe persönlicher Schwächen, Marotten oder Unsicherheiten versteht. Wer seine Rolle nicht mehr glaubwürdig ausfüllt, wird abgestraft – oder sein Unternehmen. [...] Sein, wie man ist, ist ein riskantes Erfolgsrezept.“*

Seien Sie deshalb auf der Hut vor den Heilsversprechen der Selbstverwirklicher und Authentizitätsevangelisten! Ich finde, Führungskräfte, die rein authentisch führen, handeln unprofessionell, weil sie den Bezug zur Organisation ignorieren. Um sich wohl und zufrieden im Job zu fühlen, kommt es darauf an, je nach Situation in der richtigen Dosis authentisch zu sein und genau die Rolle auf der Bühne des Unternehmens vorzuführen, die vom Publikum auch verstanden werden kann.

Führungskräfte coachen nicht

Es ist ein Mythos der Weiterbildungsanbieter und wohl auch eines der typischen Artefakte, wenn Mitarbeiterführung zu sehr auf die Psyche verengt wird: die Führungskraft als Coach!

Auf der Strukturebene der Unternehmung macht eine direkte Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung die Rolle „Coach – Klient“ unmöglich. Denn diese Führungsbeziehung ist machtvoll und daher grundsätzlich für eine vertrauliche Coachingarbeit ungeeignet.

Auch wenn wir uns die Rolle des Coaches genauer ansehen, die ja dadurch gekennzeichnet ist, einen Entwicklungsprozess zu initiieren und zu begleiten, der bedingungslos den Fokus auf den Klienten und die Struktur, in der er tätig ist, richtet, zeigt sich die Unvereinbarkeit der beiden Rollen Coach und Führungskraft. Und beide Hüte zu tragen, geht nun einmal nicht!

Allerdings, und das muss aus Fairnessgründen hier gesagt werden, ist beim Thema „Führungskraft als Coach“ in den meisten Unternehmen gar nicht gemeint, dass die Führungskraft nun auch noch die Rolle eines externen Coaches einnehmen soll.

Vielmehr handelt es sich oft um eine Inszenierung, um einen Slogan, mit dem Trainings und Weiterbildungen kommunikativ an die „Coachingwelle“ angehängt werden sollen. Weil Coaching boomt, sollen eben alle damit beglückt werden!

Wenn ich da in einige Curricula der großen Weiterbildungsanbieter mit der Überschrift „Führungskraft als Coach“ schaue, beobachte ich vor allem Angebote aus dem Maschinenraum der Tools und Techniken, die eine mechanistische Haltung verraten. Da war davon die Rede, dass in der Ausbildung vor allem Fragetechniken (natürlich zirkulär), Ressourcenorientierung (immer nach der Lösung fragen) und „das Lesen von Körpersprache“ wichtig seien. Denn es sei ja wichtig, schnell Hilfe zu geben und Lösungen zu finden. So weit, so schlecht.

Denn es ist doch klar: Wie ein Coach zu arbeiten, ist keine Frage der technischen Disziplin, sondern eine Frage der Haltung. Denn die Frage: „Was läuft besonders gut?“ aus einer Lotsen-Haltung, die sich nur dem Coachee widmet, wirkt gänzlich anders als die gleiche Frage aus einer

Kapitäns-Haltung, die nach einer optimalen Passung und Effektivitätssteigerung sucht. Ergo: Wenn die gleiche Frage mit unterschiedlicher innerer Haltung gestellt wird und von einem guten Kapitän auch gestellt werden muss, wird sie von der Mannschaft auch unterschiedlich verstanden und beantwortet.

Meine Empfehlung ist daher: Erweitern Sie Ihr Repertoire als Führungskraft stetig und mit Freude. Hüten Sie sich aber vor den Quacksalbern, die mit dem Wort „Coaching“ ein Gebräu anrühren, das wunderbare Wirksamkeit verspricht. Unterscheiden Sie Führung und Coaching als zwei verschiedene Wege, Menschen in Organisationen auf ihrem Arbeitsweg zur Seite zu stehen.

Deshalb muss man aber nicht so trennen, dass sich beide Wege aus dem Blick verlieren: Eine Auftragsklärung unter Einbindung der Führungskraft, eine Prozesssteuerung durch die HR-Abteilung und ein Lessons- Learned-Prozess in der Mitte und am Ende des Coachings verbinden den Führungsweg und den Coachingweg, ohne dass sich die beiden Rolleninhaber Führungskraft und Coach in ihrer Wirksamkeit behindern. Welchem Kapitän es dann noch zusätzlich gelingt, in seine Führungskommunikation weniger rhetorische Fragen, sondern mehr Fragen mit einer ehrlichen Haltung des Erkundens und Beobachtens einzubauen, der vereint Gutes aus beiden Wegen. Aber die Führungskraft als Coach wäre keine Vereinigung mehr, sondern überspannt den Bogen hinein in die unproduktive Egalisierung zweier unterschiedlicher Disziplinen.

Literatur

Niermeyer, R. (2008), *Mythos Authentizität*, Frankfurt

8

Statt exakt zu planen, lieber auf Sicht segeln

Ist eine Organisation gut in funktionale Einheiten, eine zweckmäßige Hierarchie und überschneidungsfreie Stellenbeschreibungen strukturiert, ist das Ergebnis meist ein robustes und effizientes Unternehmen. Das gilt insbesondere dann, wenn die bekannten Managementprozesse der Strukturebene: Planung, Budgetierung, Controlling, Anreizsysteme, Stellenbeschreibungen und Karrierepfade sowie Kreativitätstechniken und Problemlöseprozesse greifen. Diese Unternehmen haben gelernt, Neuem durch Projektmanagement, Task Forces, Innovationsmanagement und persönliche Verantwortungsübernahme von Schlüsselspielern zu begegnen und die Produktivität der Organisation zu steigern. Der amerikanische Change-Management-Pionier John Kotter nennt dies das hierarchische Betriebssystem.

In einer VUCA-Welt, die durch konstante Veränderung und die Ablösung von komplizierten durch komplexe Fragen gekennzeichnet ist, ist dieses Betriebssystem allerdings nicht mehr ausreichend leistungsfähig.

Schlimmer noch! Ganz wie der Gatte VII in Dürrenmatts „Der Besuch der alten Dame“ immer „fester nachdenkt“, um auf die Antwort

zu kommen, reagieren diese hierarchischen Betriebssysteme häufig in einem Mehr desselben:

- Die Kommunikation schränkt sich immer mehr auf den Kreis der Kollegen im Fachbereich ein. Expertenzirkel bestimmen die Diskussion, und die einzelnen Einheiten schotten sich gegeneinander so ab, dass Bereichs- und Abteilungssilos entstehen.
- Prozesse, Regeln und deren Einhaltung werden heilig. Peu à peu übernehmen die Blockwarte des richtigen Prozessverhaltens (getarnt als sogenannte „Process Driver“) die Szene und achten darauf, dass das Chaos in der Welt draußen und hier drinnen die Ordnung erhalten bleibt.
- Das Verhalten der Einzelnen mutiert von offen, neugierig und ausprobierend hin zu einem „Hintern-an-die-Wand“-Typus. Die Kommunikation wird schriftlich, sich absichernd und im Ton wechselweise vorwurfsvoller oder sich rechtfertigend. E-Mails, die zehnmal weitergeleitet werden, ersetzen das klärende Telefonat; das Eskalieren und „Hochdelegieren“ werden zur betrieblichen Übung.

Die Konsequenz dieser organisatorischen Sklerose ist bekannt und an vielen Orten zu beobachten: Schwerfälligkeit, Geschwindigkeitsverlust und eine zunehmende Schutzhaltung.

Flexible Planung

Planung ist der Kern einer jeden Führungstätigkeit; eine solide Planung war gestern hilfreich und wird auch morgen sinnvoll sein. Was sich aber ändern muss, ist das Verständnis von Planung! Tatsächlich geht es aber immer noch zu wie auf einem Rummelplatz in den fünfziger Jahren; dort gab es noch die sogenannten Wahrsager, die einem die Zukunft wiesen. Was damals ein Gag war, weil die Vorhersagen natürlich von keinem ernst genommen wurden, wird heutzutage von Führungskräften immer noch verlangt: eine Planung, die auch genauso eintrifft; Planwirtschaft eben.

Das traditionelle Modell der planwirtschaftlichen Unternehmenslenkung setzt auf einen vertikalen Prozess, in dem die Planungsergebnisse hierarchisch zusammengetragen und nach oben immer weiter verdichtet bzw. nach unten immer detaillierter werden. Wer in diesem Prozess gute Vorhersagen macht und seine Ziele erreicht bzw. übertrifft, erntet den Applaus des Publikums auf dem Rummelplatz; echte Planungshelden eben.

Nicht nach Plan laufende Projekte sind Legende. Millionenbeträge werden in den Sand gesetzt oder Regeln verletzt. Besonders spektakulär: Der sehr spät ausgelieferte und alles andere als günstige ICE, den der Siemens- Chef selbst eine „Mega-Peinlichkeit“ nennt, die Hamburger Elbphilharmonie, für die die Beschreibung als „die Kosten sprengend“ eine Verniedlichung ist, die faktische Insolvenz des Eurotunnel aufgrund von Schönwetter- Prognosen und natürlich der neue Berliner Flughafen und der Stuttgarter Bahnhof.

Die Masse aber wird gar nicht bekannt. Meist sind die Schuldigen für solche „Pannen“ schnell gefunden. Nur, dass die Fehler im System liegen, sagt niemand. Schuld ist eine Kategorie, die hier aber gar nicht greift. Es geht nicht darum, dass Einzelne etwas falsch gemacht haben, wo das objektiv Richtige doch zu erkennen war. Das Problem liegt tiefer, im mechanistischen Glaubenssatz „Geplant ist geplant“, d. h. dem grandiosen Irrtum, in einer komplexen Welt Pläne noch für die Realität zu halten.

Führung kann sich heute nicht mehr auf die Sicherheit von Ereignissen bzw. die Stabilität von Trends verlassen. Unerwartetes begegnet uns überall, seien es besondere Vorfälle oder auch nur die Veränderung eines Kundenwunsches im laufenden Tagesgeschäft.

So haben die wenigsten von uns sich vorstellen können, in welchem Ausmaß ihre mobile und elektronische Kommunikation von „befeundenen“ Geheimdiensten mitgeschnitten und ausgewertet wird. Das Thema der Verschlüsselung der E-Mail und mobilen Kommunikation steht seitdem ganz oben auf der Prioritätenliste. Ähnlich unerwartet war die Katastrophe im japanischen Kernkraftwerk Fukushima und die politische Reaktion des Ausstiegs aus der Kernkraft in Deutschland.

Die typische Reaktion von Unternehmenslenkern mit hierarchischem Betriebssystem, nachdem sie von einem unerwarteten Ereignis „kalt“

erwischt wurden, ist ein Mehr desselben, d. h. erhöhter Planungsaktivismus (mehr Pläne, detailliertere Pläne, langfristige Pläne), um die bisher unsicheren Elemente besser zu kontrollieren. Dies führt zu den bekannten vier Schritten der sogenannten „strategischen Planung“, die sich dann alljährlich wiederholen:

1. dem Versuch, die Zukunft vorherzusagen (zu planen);
2. dem Versuch, diese Vorhersage durch Ziele und Zielvereinbarungen Wirklichkeit werden zu lassen
3. und dem Versuch, das Erreichen dieser Ziele und Zielvereinbarungen zu kontrollieren, um dann
4. die Erfüllung des Plans und die Zielerreichung zu belohnen oder zu sanktionieren.

Dieser Planungsaktivismus, der sich in Prozessen der mittelfristigen Planung, der Jahresplanung und der Quartalsvorschau zeigt, löst das zentrale Problem nicht: Die Zukunft ist ungewiss.

Die Praxis zeigt, dass sich Führungskräfte, die erfolgreich mit Ungewissheit umgehen, von bisherigen Planungsmethoden lösen. Niels Pfläging legt den Finger in die Wunde der Planwirtschaft (Pfläging 2008):

- Pläne sind politisch, d. h., die von der Planung betroffenen Personen melden keine „realistischen“, sondern von Taktik und Wunschdenken geprägte Daten. Sie führen darüber hinaus oft zu Manipulation in den Prognosen oder „Buchhaltungstricks“ bei der Zielerreichung. Typisches Beispiel, wo die Planung nur noch zur Farce wird, sind Ziele, die bei ihrer Vereinbarung schon erfüllt sind.
- Die Planwirtschaft der alljährlich stattfindenden „strategischen Planungsprozesse“ ist extrem zeitaufwendig und involviert viele Ressourcen, die dann nicht der Produktentstehung oder dem Markt zur Verfügung stehen. Der traditionelle Planungsprozess hält von der eigentlichen Arbeit ab!
- Pläne machen blind für den Kontext und die Veränderung der Unternehmensumwelt, wenn Mitarbeiter nur dem Anreiz der Zielvereinbarung und „stur“ dem vorgezeichneten Weg folgen. So gibt es keine Chance, auf Veränderungen rasch und wirksam zu reagieren.

- Im Tagesgeschäft befördert planwirtschaftliches Denken die Suche nach Schuldigen für Abweichungen und deren Rechtfertigung. Diese Suche ist unproduktiver Zeitvertrieb.
- Die allseits bekannte Jahresend-Rallye, d. h. das Verheizen von ungenutzten Ressourcen, damit das Budget im Folgejahr nicht gekürzt wird, verschwendet Ressourcen und demotiviert ökonomisch denkende Mitarbeiter, Teams und Führungskräfte.

Das traditionelle Planungsverständnis gleicht einer Planwirtschaft und drangsaliert jeden strategisch denkenden und wirtschaftlich handelnden Mitarbeiter. Im Versuch, die Kontrollillusion der Managementtechniker durchzusetzen, werden Kreativität und Energie der Mannschaft im Maschinenraum der Instrumentenebene gefangen genommen, statt sie auf das Denken in Alternativen auszurichten (siehe auch Abb. 8.1).

Die Zukunft liegt im flexiblen Agieren auf der Grundlage einer soliden Planung. Das ist kein Widerspruch, sondern gerade die Kunst des Wellenreitens.

Pläne sind dazu da, Orientierung zu geben. Sie stecken den Korridor ab, in dem das Unternehmen in der nächsten Phase mit hoher Wahrscheinlichkeit tätig ist. Diese Pläne geben die notwendige Orientierung, um auch unter unsicheren Rahmenbedingungen handlungsfähig zu sein. Diese Pläne sind greifbar und beschreiben konkrete Handlungsabsichten. Sie sind aber nicht in allen ihren Einzelheiten heilig: Dass es einen Plan gibt und dass für den Fall einer Planänderung ein verbindlicher Prozess existiert, wie diese Änderung berücksichtigt wird – das ist heilig, nicht die Planzahlen selbst.

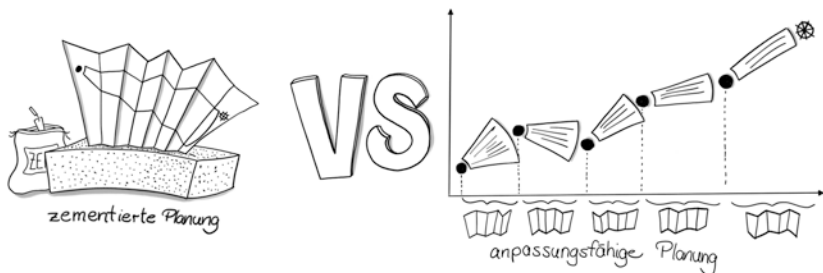


Abb. 8.1 Zwei Formen der Planung

In unsicheren Zeiten ist wichtig, dass es verbindliche Prozesse der Planung gibt, die Pläne selbst werden sich häufig ändern.

Eine flexible Planung ist notwendig, um eine Veränderung überhaupt zu beurteilen und nicht der Beliebigkeit anheimfallen zu lassen. Auch im schwersten Sturm wird ein Kapitän die Steuerung und den Betrieb seines Schiffes nicht dem freien Spiel der Kräfte überlassen, denn sonst droht Chaos und – wenn die Mannschaft emotional aufgeladen ist – vielleicht sogar Anarchie. Er wird sein Unternehmensschiff deshalb immer genau in der Mitte der Fahrrinne zwischen unverrückbaren Plänen und kontextloser Beliebigkeit halten.

Ein Beispiel aus einem Handelsunternehmen soll dies verdeutlichen. Der jährliche Planungsprozess dauert von September bis Januar. Die einzelnen Produktbereiche planen ihre Einkaufs- und Verkaufsvorhaben in drei Szenarien: maximaler Margenertrag, normaler Margenertrag und denkbar schlechtester Ertrag. So spannt sich ein Korridor der Erwartungen für das nächste Jahr auf.

Das Unternehmen hat sich ferner einen verbindlichen und klar beschriebenen Prozess der unterjährigen Planrevision gegeben. Sollten also neue Zahlen, Daten und Fakten auftreten, ist jedem Planungsverantwortlichen klar, wie diese Veränderung in den verabschiedeten Plankorridor eingearbeitet und als Planveränderung entschieden wird. Das Unternehmen hat so die strukturellen Voraussetzungen für Führung bei Unsicherheit geschaffen.

Damit sich dies im Verhalten der Führungskräfte widerspiegelt, ist auch der Prozess des Führens mit Zielen dem Umgang mit Ungeplantem verschrieben. Im Gegensatz zu vielen anderen Unternehmen werden die individuellen Zielvereinbarungen nicht auf die konkreten Planzahlen des Korridors bezogen, sondern auf ein Prozessziel: die Einhaltung des Vorgehens zur unterjährigen Planrevision. So soll sichergestellt werden, dass Änderungen in allen Managementbereichen auch in den Korridor eingeplant werden. Das Unternehmen belohnt also nicht die Erreichung einer einmal geplanten Zahl, sondern das angemessene Reagieren seiner Mitarbeiter auf Unerwartetes, Ungeplantes und Neues.

Ein Fragebogen, den Sie auf meiner Website unter www.hinz-wirkt.de/navigationshilfen herunterladen können, hilft Ihnen dabei, sich selbst und Ihren Planungstyp einzuschätzen: Mit welchen „Planungstypen“

haben Sie es zu tun? Daraus können Sie dann für sich persönlich ableiten, wie leicht Ihnen oder Ihrem Team die flexible Planung fallen wird ...

Mindfulness

Sinnvolle Entscheidungsprozesse unter Unsicherheit und in einer Zeit von Trendbrüchen brauchen eine Führungskraft, deren Haltung durch „Mindfulness“ gekennzeichnet ist. Eine Haltung, in der Flexibilität, seemannisch gelassene Reaktion, Erfahrung und der strukturierte Umgang mit Unvorhergesehenem breiten Raum einnehmen. Nur dann ist sie in der Lage, auf der Welle der Komplexität und Ungewissheit zu surfen.

Beobachten kann man diese Haltung in hoch zuverlässigen Organisationen, wie (Kern-)Kraftwerken, chemischen Anlagen oder auch einem Flugzeugträger, die besondere Anforderungen an diejenigen stellen, die dort Führungsverantwortung übernehmen. Wer hoch zuverlässige Organisationen steuern will, für den heißt es, sich auf das Unvermeidliche vorzubereiten und das Nichtbeherrschbare zu beherrschen. Gefährlich ist der Versuch, im Detail vor auszusehen, was passieren wird – denn dieser Versuch unterstellt ein Maß an Verstehen, das man in der komplexen Dynamik von Führung unter Ungewissheit nicht erreichen kann. Im Gegenteil: Es entsteht dann der irrige Glaube, man habe – wenn der Plan nur gut genug sei – alles unter Kontrolle.

Diese besondere Herausforderung, die sich dahinter verbirgt, nennen Karl Weick und Kathleen Sutcliffe „Mindfulness“, ein Begriff, der mit Achtsamkeit nur unzureichend übersetzt ist (Weick und Sutcliffe 2007). Führungskräfte, die die Haltung „Mindfulness“ verkörpern,

- sind sehr konzentriert auf Fehler, vor allem die „kleinen“, denn jede Abweichung kann Symptom dafür sein, dass mit dem gesamten System etwas nicht in Ordnung ist;
- fördern Grenzgänger, die Vielfalt und eine gesunde Skepsis in ihrem Team, denn Homogenität kann dann fatal werden, wenn sich vereinfachende Interpretationen als „feste Tatsache“ in der Gruppe etablieren und so blinde Flecken, dysfunktionale Wahrnehmungsmuster und „Groupthink“ entstehen;

- handeln eher situativ und beobachten sehr sensibel die täglichen betrieblichen Abläufe – sie wissen um die Macht latenter Muster, wenn sich Routine einschleicht;
- begreifen Fehler als typischen Teil einer ungewissen Welt und sind doppelt flexibel, wenn sie diese Fehler einerseits frühzeitig entdecken und andererseits das System durch improvisierte Methoden immer wieder am Laufen halten – sie simulieren laufend, was kommen könnte, und üben regelmäßig, um ihre Firefighting- Kompetenzen zu erhalten;
- achten fachliches Wissen und Können höher als hierarchischen Rang – Entscheidungen werden vor Ort getroffen und „wandern“ zu dem Mitarbeiter mit der größten Kenntnis.

Dieses Führungsverhalten kann gelernt werden

- durch klare, anerkannte und trainierte Methoden der Abweichungs- und Fehleranalyse, die immer im internen Team und nie allein oder allein durch Externe stattfindet;
- durch Belohnung der Führungskräfte und Mitarbeiter, die sich und ihr Verhalten beständig reflektieren (Simulationen, Workshops, kollegiale Beratungen, Training, Coaching ...), statt immer nur etwas „wegzuschaffen“;
- in einem Klima, das Annahmen und Bewährtes beständig in Zweifel zieht und das Bekanntwerden von Fehlern lobend hervorhebt;
- durch Bildung von unterschiedlichen Hypothesen und Formulierung mehrerer konkreter Alternativen/Szenarien, bevor „endlich angefangen wird“.

Literatur

Pfläging, N. (2008), Führen mit flexiblen Zielen, Frankfurt

Weick, K. & Sutcliffe, K. (2007), Das Unerwartete Managen, Stuttgart

9

Statt Leistung zu beurteilen, lieber Kooperation ermöglichen

*Wer der Meinung ist, dass er für Geld alles haben kann,
gerät leicht in den Verdacht, dass er für Geld alles zu tun bereit ist.*

Benjamin Franklin

Kaum eine Managementmethode ist in letzter Zeit so ins Gespräch gekommen wie Beurteilungs- und Vergütungssysteme. Der Walldorfer Software-Riese SAP schafft das „Schulnoten-Gespräch“ ab, bei Robert Bosch wurde das leistungsabhängige Bonussystem gestrichen und der weltweit größte IT-Arbeitgeber Accenture kommt jetzt auch ohne „Performance Reviews“ aus.

Zu Recht stehen diese Beurteilungs- und Anreizsysteme unter Druck, denn sie sind von der dunklen Seite der Macht bestimmt und pflegen lediglich die Ethik der zweiten Stufe (siehe auch Abb. [9.1](#)).



Abb. 9.1 Der Veitstanz nach der Pfeife der Anreize

Das Strohfeuer der Anreizsysteme

Erfolgreiche Führungskräfte wissen längst, dass der Anspruch, seine Mitarbeiter durch äußere Anreize motivieren zu wollen, kein kluges Unterfangen ist. Sie halten das für ein wenig zielführendes, aber gleichwohl anstrengendes Konzept.

Sicher: Ein Kapitän kann die Mannschaft zwingen, indem er mit Sanktionen droht, zum Beispiel mit der Kürzung der Heuer oder gar dem Wurf über Bord. Damit wird er vermutlich sogar Erfolg haben, wenn auch eher nur kurzfristig. Mit Motivation hat dies aber wohl kaum etwas zu tun.

Etwas anderes ist das Führen über Anreize, die für eine bestimmte Leistung in Aussicht gestellt werden. An erster Stelle stehen hier finanzielle Anreize, etwa eine variable Vergütung.

Doch auch solche Prämien führen meist nur zu kurzfristigen Effekten. Anreize, einer der klassischen extrinsischen Motivatoren, eröffnen die Möglichkeit, einen Mitarbeiter kurzfristig zu einer Handlung zu veranlassen, zum Beispiel ein zusätzliches Arbeitspensum zu leisten. Dasselbe Ergebnis lässt sich auch mit der Androhung einer Sanktion erreichen – was gerade in schwierigen Zeiten leicht möglich ist.

Die Erfahrung zeigt, dass die extrinsische Motivation nicht von langer Dauer ist, der Führungskraft viel Kraft abverlangt – und auf mittlere Sicht sogar kontraproduktiv ist. So lässt sich im Zusammenhang mit variabler Vergütung ein „Plateau-Effekt“ beobachten: Mitarbeiter, die dieses Jahr aufgrund ihrer besonderen Leistung eine Prämie von 2000 EUR erhalten haben, werden im nächsten Jahr eine weitere Prämie in Höhe von 1500 EUR nicht als motivierenden Anreiz empfinden, sondern eher als „Kürzung ihrer Entlohnung“. Anstatt sich über ein zusätzliches Einkommen von 1500 EUR zu freuen, haben die Mitarbeiter das Gefühl, ein um 500 EUR niedrigeres Gesamtgehalt als im Vorjahr zu erhalten – denn die Prämie des Vorjahres wird bereits nicht mehr als zusätzlich, sondern als Bestandteil der üblichen Entlohnung empfunden. Jeder neue Anreiz kann dann nur von diesem Plateau aus gesetzt werden. Ein typisches Beispiel für die Strohfeuerwirkung finanzieller Anreize!

Deshalb wissen wirksame Führungskräfte längst, dass der Anspruch, seine Mitarbeiter durch äußere Anreize motivieren zu wollen, kein kluges Unterfangen ist. Sie halten das für ein wenig zielführendes und sehr anstrengendes Konzept.

Die Motivationslüge der Theorie X

Gerade in ungewissen Zeiten steigt die Sehnsucht nach ihnen: den Helden und Vorbildern in den Führungsetagen, die im Sturm das Ruder fest in die Hand nehmen und ihre Mannschaft mitreißen. Und so werden die Rufe wieder lauter: Führungskräfte müssen ihre Mitarbeiter motivieren, gerade in diesen Zeiten!

Ich denke, dass solche Motivationsversuche angesichts einer digital transformierten 4.0-VUCA-Welt wahre Heldentaten sind: Sie sind tapfer und ehrenhaft, aber nicht klug und vor allem auf die Dauer unwirksam!

Denn es gilt der Grundsatz der Motivation: Personen sind grundsätzlich nicht Objekte der Beeinflussung oder Marionetten an den Fäden des Motivators, sondern mit Eigensinn und Eigenwillen ausgestattet. Führungskräfte können Mitarbeiter nicht unmittelbar fernsteuern, sondern nur die äußeren Bedingungen gestalten, die von eigenständigen Mitarbeitern wahrgenommen, interpretiert und in ihren Handlungsentwürfen berücksichtigt werden.

Dass Vorgesetzte ihre Mitarbeiter motivieren sollen, wird oft so verstanden, dass sie von außen auf sie einwirken und sie in Richtung auf ein Ziel durch Druck oder Zug in Bewegung setzen sollen. Dem liegt also das alte Bild der extrinsischen Motivation zugrunde. Darin verrät sich eine mechanistische Einstellung, die Mitarbeiter mit Maschinen gleichsetzt: Wie diese müssen sie gestartet, eingerichtet und auf Abweichungen kontrolliert werden! Der Führungsheld gibt den Anstoß, übt Druck, Schub oder Zug aus, um Motivation zu erreichen.

Wer immer noch so agiert, zeigt, dass er Mitarbeitern nicht viel zutraut. Douglas McGregor verdanken wir die Bezeichnung dieser Sicht auf Mitarbeiter als Theorie X. Dem gegenüber stellt Douglas McGregor die Theorie Y (siehe Abb. 9.2).

Im seinem bereits vor über 50 Jahren erschienenen Standardwerk „The Human Side of Enterprise“ folgert Douglas McGregor, dass Personen sich nicht nach Gefallen des Managements ändern werden, egal wie viel Anreize man setzt oder wie viel Druck man ausübt. Sie stellen nur ihr vordergründig gezeigtes Verhalten auf die Motivationsversuche der Führungskräfte ein. Die Theorie X ist also nur kurzfristig – als Strohhalm – wirksam.

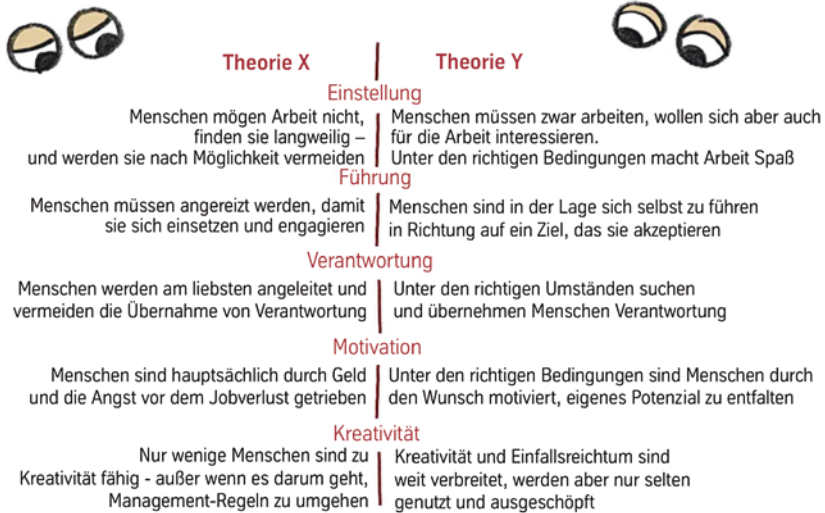


Abb. 9.2 Mc Gregors Theorie X und Y. (Darstellung von Niels Pfläging [2013](#))

Die Theorie Y, die von mir bevorzugt wird, postuliert: Es gibt keinen unmotivierten (bewegungslosen) Menschen, oder anders: Man kann nicht motiviert sein. In den Personen, die in der Organisation arbeiten, steckt ein eigener Wille, ihr Potenzial zu nutzen, wenn das Management bereit ist, seinen eigenen Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeiter wirksam zu nutzen.

Menschen sind immer „in Bewegung“ – es kommt darauf an, die Intensität, Richtung und Stetigkeit dieser Bewegung zu beeinflussen. Die Quelle der Motivation liegt in der Person selbst, sodass es letzten Endes nur Selbstbewegung gibt, die von außen zwar angeregt und unterstützt, aber nicht erzeugt oder beherrscht werden kann. Das Erzeugen und Beherrschen wäre wieder der Fokus auf die Psyche, was im VUCA-Wetter so sinnlos ist.

Meinem Ansatz „Struktur kommt vor Psyche“ entspricht viel eher das Bild der intrinsischen Motivation. Die dieser Sicht angemessene Rolle der Führungskraft ist die des Entwicklungshelfers, der bei seinen Mitarbeitern Selbstmotivation ermöglicht. Er betrachtet Mitarbeiter als mündige Menschen und gestaltet oder erhält die Arbeitsbedingungen (Struktur) so, dass die vorhandenen Potenziale freigesetzt werden können.

Die Erfahrung zeigt, dass die extrinsische, individuell fokussierte Motivation der Theorie X nicht von langer Dauer ist, der Führungskraft viel Kraft abverlangt – und auf mittlere Frist sogar kontraproduktiv ist: Mitarbeiter erhalten hier Prämien für Leistungen, die sie aus freien Stücken zeigen, also auch ohne die Prämie erbracht hätten. Dies führt am Ende eher zu Demotivation, denn es schwächt die intrinsische Motivation. Belohnung für ein Engagement, das man ohnehin zeigt (zum Beispiel länger arbeiten), lässt einen das eigene Handeln als „korrupt“ überdenken. Man beginnt, an der ursprünglichen Zweckfreiheit des Handelns zu zweifeln.

Oder anders ausgedrückt: Man sieht die längere Arbeit nicht mehr nur um ihrer selbst willen als sinnvoll und notwendig an, sondern betrachtet sie nur als Mittel zum Zweck für das Erlangen der „Überstundenzulage“.

Erfolg versprechender sind die intrinsischen Wege der Mitarbeitermotivation der Theorie Y. Hier geht es nicht darum, Personen von außen zu beeinflussen, sondern die bereits „mitgebrachte“ Grundmotivation der Mitarbeiter zu nutzen. Dieses Erfolgsmuster basiert auf der Einsicht, dass Menschen bereits aus sich selbst heraus für eine bestimmte Handlung motiviert sind. Anders ausgedrückt: Menschen sind motiviert, sie müssen nicht erst dazu gebracht werden!

Die Wirkung intrinsischer Motivation auf die Leistung ist nicht nur deutlicher, sondern auch stabiler und anhaltender. Für einen Kapitän, der diese Chance nutzen möchte, hat das vor allem eine Konsequenz: Er muss herausfinden, worin die intrinsische Motivation eines Mitarbeiters liegt, und ihm dann die dazu passende Aufgabe übertragen.

Mitarbeiter akzeptieren in der Regel, dass sie Personal – d. h. „nur“ ein Rädchen im Uhrwerk des Gesamtunternehmens – sind. Innerhalb von Arbeitsteilung tätig zu sein, ist eine Mitarbeiter-Grunderfahrung, auf der eine Führungskraft ohne Weiteres aufbauen kann. Wichtig ist nur: Jeder Mitarbeiter möchte wissen, welches Rädchen er dreht und wie sich dieses Rädchen mit allen anderen zum Großen und Ganzen zusammenfügt. Damit leuchtet auch ein, warum transparentes Vorgehen für die Nutzung der Selbstmotivation so entscheidend ist: Eine nachvollziehbare Arbeitsstruktur, ein verständlicher Terminplan und gemeinsam getragene Ziele zeigen jedem einzelnen Mitarbeiter, wie das

„Uhrwerk“ aussieht, in dem er für sein wichtiges Rädchen die Verantwortung trägt. Ein guter Kapitän macht den Zusammenhang erkennbar, in dem jedes Teammitglied eigenverantwortlich handelt, statt die Führungsenergie in immer ausgefeilteren Anreizsystemen zu vergeuden.

Sinnvolle Führung

Ich halte die These von Viktor Frankl, der im Erleben von Sinn den entscheidenden Motivator sieht, für das Segeln auf Sicht für wunderbar geeignet (Frankl 1979). Die von ihm formulierte Grundidee einer „sinnzentrierten Motivation“ ist ebenso einfach wie einleuchtend: Das Erleben von Sinn ist die stärkste Motivation für einen Menschen. Solche Mitarbeiter sind hoch motiviert, handeln aus innerer Überzeugung, arbeiten überdurchschnittlich erfolgreich – und sind weit davon entfernt, in operative Hektik zu fallen.

Damit kein Missverständnis entsteht: Bei sinnorientierter Motivation geht es nicht in die Richtung von „authentisch sein“ und darum, dass ein Mitarbeiter sich die Aufgaben aussucht, die ihm Spaß machen – vielmehr kommt es darauf an, dass er die ihm übertragene Aufgabe als sinnvoll erlebt. Es gibt genug Tätigkeiten, die zwar ungeliebt, aber dennoch notwendig sind, um das Ziel zu erreichen. Beispiele hierfür sind die technische Dokumentation oder der Projektabschlussbericht. So erlebe ich bei Entwicklungshilfeprojekten, dass auch Dokumentationsarbeiten, die von den Projektmitarbeitern als lästig empfunden werden, dennoch mit großer Energie und Sorgfalt ausgeführt werden. Dahinter steht das Wissen um Bedeutung und Notwendigkeit dieser Tätigkeit: Die Ergebnisse des Projekts, etwa die Urbarmachung von Land durch das Bohren von Brunnen, müssen reproduzierbar sein, wenn das Projekt wirklich erfolgreich sein soll. Dies jedoch erfordert eine gute Dokumentation.

Nach Viktor Frankl kommt es vor allem auf zwei Aspekte an:

- Sinn kann nicht von anderen vorgegeben oder gar verordnet werden.
- Sinnvolles Handeln entsteht aus dem individuellen Bestreben, bestimmte persönlich wichtige Werte zu verwirklichen.

Als Führungskraft sollten Sie deshalb das Ziel einer Aufgabe gemeinsam mit dem Mitarbeiter so beschreiben, er es in freier Entscheidung für sich akzeptieren kann. Zudem sollten Sie es so kommunizieren, dass der Mitarbeiter für sich in der Aufgabe einen Sinn entdecken kann – und zwar ohne, dass er von außen, also von Ihnen, dazu aufgefordert wird. Konkret gelingt Ihnen das, wenn Sie in dem Gespräch eher fragen als reden und gut zuhören.

Die folgenden Überlegungen sollen Ihnen dabei helfen:

- Welche persönlichen Interessen hat der Mitarbeiter?
- Ist es für den Mitarbeiter die erste Station oder handelt es sich um einen „alten Fuchs“, dem „etwas Besonderes geboten werden muss“?
- Welche Ambitionen, Wünsche, Ziele verbindet ein Mitarbeiter mit der Aufgabe? (= Motivatoren)
- Was darf aus Sicht des Mitarbeiters nicht passieren, wo liegen seine Tabus? (= Demotivatoren)
- Stehen die Anforderungen der Aufgabe und die Fähigkeiten des Mitarbeiters in Einklang miteinander? Droht eine Über- oder Unterforderung?
- Kann der Mitarbeiter möglichst das tun, was er am besten kann?
- Wird er voraussichtlich die Aufgabe für sinnvoll halten?
- Wird er die Aufgabe zu der seinen machen und sieht er sie als Chance, zu lernen?

Acht Grundsätze für Motivation durch Sinn und Zusammenhang

1. Vorgesetzte können ihre Mitarbeiter nicht von außen motivieren; denn wirksame Motivation ist Selbst-Bewegung und nicht das programmierte Ergebnis äußeren Drucks, Schubs oder Zugs. Ziel ist nicht der kurzfristig „anreizbare“ Mitarbeiter, der fortwährender Lenkung und Überwachung bedarf, sondern der selbstständige und engagierte Mitarbeiter, der verantwortlich denkt und handelt. Also: weg vom individuellen, kurzfristigen und mechanistischen Beeinflussen hin zum Steuern von transparenten Prozessen, in denen alle ihren Platz finden können.

2. Führung steht in Konkurrenz zu anderen Einflussgrößen, die ebenfalls auf die Handlungsbereitschaft von Mitarbeitern einwirken. Wenn Ihnen auch Ihre Einflussmöglichkeiten gering erscheinen, bleibt eine wichtige Führungsaufgabe, die geeigneten Rahmenbedingungen für die Eigeninitiative der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu schaffen. Definierte, selbstverantwortete Räume, abgestimmte Ziele, wirksame Entscheidungen der innerbetrieblichen Arbeitsteilung und erfolgreiche Aushandlung von Schnittstellen vergrößern den Handlungsspielraum. Das wird als positiver Beitrag zur Motivation erlebt.
3. Kapitäne, die dialogfähig sind, können ihren Führungsstil wesentlich motivierender gestalten. Sie sind in der Lage, echte Gespräche zu führen, statt nur mit jemandem zu reden. Sie beachten bei Entscheidungen die Meinung ihrer Mitarbeiter. Sie können sich im Dialog Gedanken darüber machen, wie sie ihre Mitarbeiter allgemein und speziell so einsetzen, dass notwendige Aufgaben in motivierende Aufgaben umgesetzt werden. Auf diese Weise werden sie die individuellen Motivatoren und Demotivatoren des Mitarbeiters aufspüren und können feststellen, welches Rädchen im Gesamtgetriebe für ihn das richtige ist.
4. Diese Führungskräfte sind echte Vorbilder, wenn sie sich mit Anregungen und Kritikpunkten der Mitarbeiter ernsthaft auseinandersetzen, ihnen aber weder unterwürfig folgen noch in die Abwehr gehen. Sie sind im Dialog gleichermaßen kompromiss- wie konfrontationsbereit und können sich im notwendigen Maß von den Erwartungen anderer abgrenzen.
5. Arbeitsatmosphäre und Betriebsklima werden auch durch das rasche Informationsangebot der Firma stark geprägt. Besonders motivierend sind für die Mitarbeiter Informationen über die Pläne und Vorhaben der Geschäftsleitung, über organisatorische Veränderungen im Betrieb sowie über die allgemeine wirtschaftliche Situation außerhalb des Unternehmens.
6. Schieben Sie nicht Dienst nach Plan, sondern etablieren Sie eine Koalition der Willigen. Denn Motivation entsteht durch Sinn und Zusammenhang – und nicht durch harte Pläne. Dahinter steht die Grundthese, dass ein Mitarbeiter grundsätzlich eher intrinsisch motiviert und auf das Thema „Sinn“ gut ansprechbar ist: Empfindet er eine Aufgabe, die Sie ihm als Führungskraft anbieten, vor dem

Hintergrund seiner Ethik und seiner eigenen Themen als sinnvoll? Ist es eine Tätigkeit, in der er sich selbst gerne sähe?

7. Wenn Sie das Team dann zur Teamsitzung zusammenrufen, geht es im Wesentlichen darum, den Teammitgliedern Sinn und Zusammenhang aufzuzeigen: Welche Bedeutung hat die (neue) Aufgabe? Und welche Rolle spielen die einzelnen Teammitglieder darin? Jeder soll erkennen, welches Rädchen er dreht – und wie sein Rädchen mit allen anderen zusammenspielt, damit das Ganze einen Sinn ergibt. Konkret geschieht das anhand einer Struktur, welche die verschiedenen Tätigkeiten zeigt und deutlich macht, wie diese miteinander zusammenhängen.

Jeder Teammitarbeiter kennt jetzt seine Funktion. Jeder weiß, wie die einzelnen Rädchen ineinandergreifen, welche Bedeutung das eigene Rädchen hat, wie es mit den benachbarten Rädchen zusammenhängt – und was passieren würde, wenn das eigene Rädchen stillstünde. Kurzum, die Mannschaft ist an Bord.

Wer so handelt, erschließt die Motivationsquellen, die er später bequem fließen lassen kann, wenn er sie beim Segeln auf Sicht benötigt. Erfolgreiche Skipper fördern und fordern bei ihren Teammitgliedern also das, was den Motivatoren dient, und vermeiden eine Tätigkeit, die die Demotivatoren anspricht.

Literatur

Frankl, V. (1979), *Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn*, München
Pfläging, N. (2013), *Organisation für Komplexität*, Norderstedt

10

Statt Alphetiergehabe und Macht zu benutzen, lieber Einfluss gewinnen

Wenn sich die Dinge von selbst fügen würden, bräuchte es keinen Führungseinfluss, oder? Dann könnten ja Prozessroboter steuern!

Dies ist bei den allermeisten Organisationen, die sich in Konkurrenz zu anderen Firmen und im Wettbewerb um Ressourcen befinden, bis jetzt nicht der Fall. Es braucht also die Fähigkeit, die Arbeitsteilung eines Unternehmens so auszurichten, dass alle Rädchen im Getriebe den Zielen dienen. Diese Fähigkeit verleiht Führungskräften eine nützliche Macht.

Trotzdem wird das Thema „Umgang mit Macht“ in den meisten Unternehmen nicht offen gespielt, und im Umgang mit der ihnen verliehenen Macht sind viele Führungskräfte unsicher. Unter anderem, weil sie das aktive Nutzen ihrer Gestaltungs- und Entscheidungsmacht oft irrtümlich mit einem einsamen, allwissenden und autoritären Verhalten gleichsetzen. Deshalb scheuen sich zum Beispiel manche Führungskräfte, „wenn’s brennt“ und ein schnelles, entschlossenes Handeln nötig wäre, ihre Entscheidungsmacht zu nutzen. Die Folge: Ihre Mitarbeiter wissen nicht, was es zu tun gilt, und ihnen fehlen der nötige Halt und die gewünschte Orientierung.

Die helle und die dunkle Seite der Macht

Nicht erst seit Jedi-Meister Yoda in Star Wars wissen wir, dass Macht nicht nur eine helle, sondern auch eine dunkle Seite hat. Ein Führungsverhalten, das die Kompetenz des Überzeugens, Argumentierens und Verhandelns nutzt, ist okay und liegt sicher auf der hellen Seite. Aber wenn Führungskräfte anfangen zu manipulieren, zu drohen und zu bestechen, dann nutzen sie das Potenzial der dunklen Seite. Für manche ist das Streben nach Macht sogar zu einem Selbstzweck geworden, d. h., sie nutzen sie nicht für Unternehmensziele, sondern um persönliche und psychologische Defizite zu kompensieren. Die Lebenserfahrung lehrt uns, dass Führungskräfte, die die Techniken der dunklen Seite einsetzen, trotzdem als erfolgreich gelten und trotzdem Führungskräfte werden oder bleiben. Dies ist vor allem in den Organisationen der Fall, die stark auf das Ergebnis schauen und am Weg dahin kein Interesse haben: Wichtig ist ihnen vor allem, was hinten herauskommt.

Die Lebenserfahrung lehrt uns aber ebenso, dass in Organisationen, die die dunkle Seite der Macht über einen längeren Zeitraum dulden, eine Abstimmung mit den Füßen einsetzt. Mitarbeiter, die sich unter Druck gesetzt und unfair behandelt fühlen, verlassen die Organisation. Die Unternehmensleistung sinkt, der Erfolg bleibt mittelfristig aus (siehe Abb. 10.1).

Wirksamen Führungskräften gelingt es, eine gesunde Machtausübung zum Nutzen des Unternehmens zu etablieren. Mit seemännischer Gelassenheit nutzen sie die Gestaltungs- und Entscheidungsmacht, die ihnen zur Verfügung steht. Sie reflektieren den Unterschied zwischen sinnvoller Machtnutzung und autoritärem Verhalten und führen so ein System der „Checks and Balances“ als freiwillige Selbstkontrolle ein.

Wie es um die helle und dunkle Seite der Macht in Ihrer Organisation steht, können Sie anhand folgender Leitfragen mindestens erahnen:

1. Haben wir Torwächter, d. h. Teammitglieder, die über die Richtigkeit einer Entscheidung abschließend befragt werden? Wer ist das und warum?
2. Kenne ich Menschen in unserer Organisation, die Angst vor mir oder meinen Entscheidungen haben? Warum haben die wohl diese Angst?

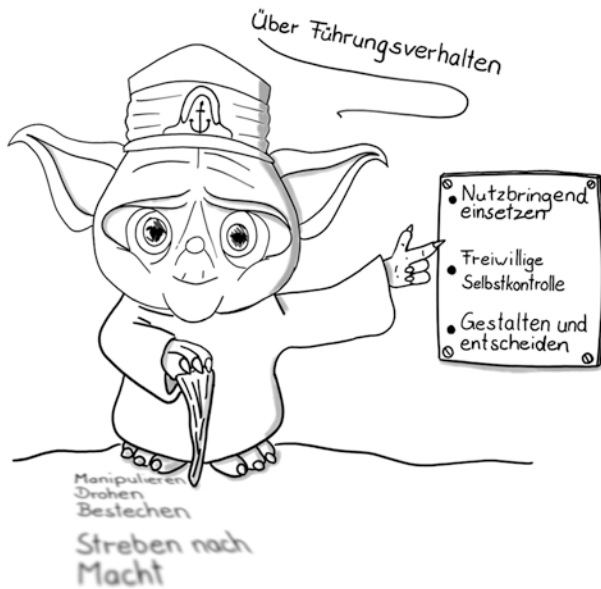


Abb. 10.1 Die helle und die dunkle Seite der Macht

3. An welchen Stellen der Organisation haben wir Macht oder Einfluss konzentriert? Ist das sinnvoll oder geht es auch anders?
4. Wie setze ich meine Initiativen in der Organisation durch? Welche Rolle spielen dann Einzelne, Untergruppen oder Führungsteams?
5. Natürlich achte ich darauf, dass ich meine Mitarbeiter/unsere Organisation überzeuge und „mitnehme“. Das merke ich woran?

Bewusst Einfluss nehmen

Wer führen will, wird das Verhalten von Menschen beeinflussen müssen. Eine Einflussmatrix erfasst alle Personen, die von dem Führungsvorhaben in irgendeiner Weise berührt sind. Ziel ist es, die Kommunikation zu strukturieren. Hierzu wird das Thema „Wie kommuniziere ich mit dem Umfeld?“ auf zwei wesentliche Aspekte reduziert – nämlich: Wie hoch ist der Einfluss, den jemand auf mein Vorhaben hat? Und wie stark ist er von meiner Führungsinitiative betroffen?

Anhand dieser zwei Fragen lässt sich jeder Betroffene einem der vier Felder auf der Einflussmatrix zuordnen, die in Abb. 10.2 dargestellt ist.

Rechts oben sind die Personen eingeordnet, die von dem Vorhaben stark betroffen sind und einen großen Einfluss auf das Geschehen haben. Darüber hinaus finden sich in diesem Quadranten einige weitere Experten, deren Fachwissen erforderlich ist. Es liegt auf der Hand, dass die Führungskraft mit diesen Leuten intensiv kommuniziert und sie stets mit aktuellen Informationen versorgt.

Im Quadranten links oben stehen die einflussreichen Persönlichkeiten und Institutionen, die ihrer Bedeutung entsprechend auch eine persönliche Behandlung genießen. Erfolgreiche Kapitäne werden sich die Gespräche mit diesen Personen nicht aus der Hand nehmen lassen – denn sie wissen, welchen Wert diese Gesprächspartner darauf legen, dass „der Kapitän persönlich“ sie bevorzugt informiert. Im Gegenzug kann die Führungskraft darauf zählen, dass sie bei den Mächtigen im Hause „einen Stein im Brett“ hat, was sich im weiteren Verlauf als sehr nützlich erweisen kann.

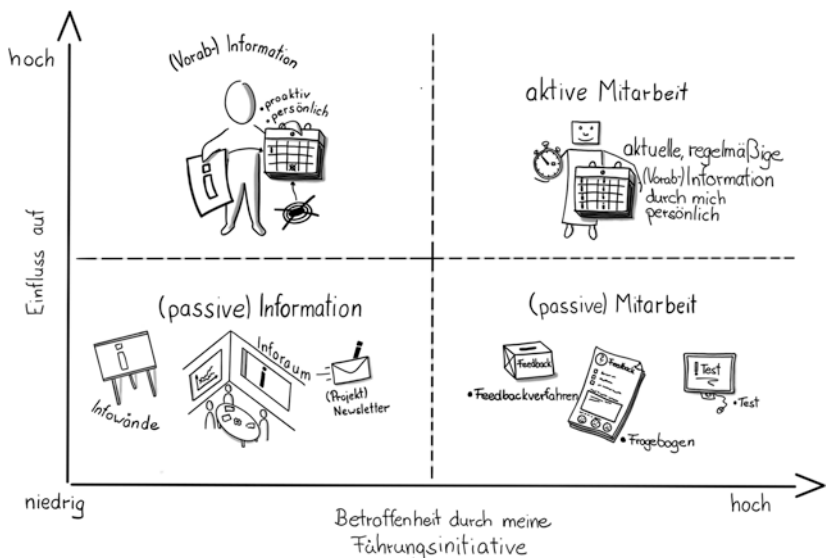


Abb. 10.2 Die Einflussmatrix

Je nach Vorhaben kann dem Quadranten rechts unten eine durchaus große Zahl an Personen zugeordnet sein – Leute, die die Initiative zwar stark betrifft, die aber selbst praktisch ohne Einfluss darauf sind. Typischer Fall ist die Einführung einer neuen Software, etwa eines SAP-Moduls: Die Masse der Anwender wird das neue Programm so nutzen müssen, wie es installiert wird. In die Kategorie „stark betroffen, aber wenig Einfluss“ können auch die Kunden fallen, wenn zum Beispiel ein Projektteam ein neues Produkt entwickelt. Auch für diesen Quadranten muss die Führungskraft geeignete Kommunikationswege festlegen. Denn es wäre sicherlich falsch, die Anwender einer neuen Software oder eines neuen Produkts erst mit dem fertigen Ergebnis zu konfrontieren. Hier hat es sich bewährt, diese Gruppen über Tests, Befragungen oder Feedbackprozesse (im erwähnten SAP-Projekt geschieht dies durch ausgewählte Key User) zeitweise mit einzubinden.

Bleibt noch die große Zahl der Personen im Quadranten links unten, die wenig Einfluss auf das Geschehen haben und auch nur in geringem Maße betroffen sind. Meist zählt hierzu die Mehrzahl der Mitarbeiter, die mit der Initiative nicht viel zu tun haben, über wichtige Vorgänge im Unternehmen aber dennoch informiert werden sollten. Denn ansonsten droht das Vorhaben der Führungskraft als unbekanntes U-Boot zu kreuzen, dessen Existenz nur einer kleinen Clique bekannt ist. Geeignete Informationswege sind hier Info-Wände, „Projekt“-Räume im Intranet, Veröffentlichungen in der Mitarbeiterzeitschrift oder vielleicht auch ein Newsletter, der in größeren Abständen immer wieder einen Überblick über den Stand gibt. Mancher Manager war dann schon überrascht, welche nützlichen Hinweise er auch aus dem Kreise der eigentlich als unbeteiligt identifizierten Mitarbeiter erhalten hat.

Kerngruppen nutzen

Es ist eine Binsenweisheit: In Unternehmen herrscht neben der formalen noch eine informelle Hierarchie. Art Kleiner nennt diese informelle Hierarchie Kerngruppe. In der Kerngruppe sind die Personen, auf die man zu sprechen kommt, wenn es um Wichtiges, Weichenstellungen und Vorentscheidungen geht.

Eine Kerngruppe ist nicht schädlich für eine Organisation: Im Gegenteil, denn hier versammelt sich ein Pool an Kreativität, Energie, Macht und Risikobereitschaft, den jedes Unternehmen braucht, um in dynamischen Umwelten handlungsfähig zu sein. Die Kerngruppe bestimmt die Orientierung des Unternehmens entscheidend mit, sie ist der Mikrokosmos, in dem Neues unter „Laborbedingungen“ erprobt und dann eingeführt wird. Wer also auch jenseits seiner hierarchischen Stellung Einfluss auf die Unternehmenspolitik nehmen möchte, dem gilt der Rat: „Rein in die Kerngruppe!“. Haben Sie sich dazu entschlossen, dann helfen Ihnen folgende Leitfragen, die Kerngruppe zu verorten, d. h. herauszufinden, wer ihr angehört:

- Denken Sie bitte an Ihre letzten wichtigen Entscheidungen zurück. Welche Interessen haben Sie dabei berücksichtigt und wessen Zustimmung war Ihnen wichtig?
- Wer sind die Menschen in Ihrem Unternehmen, welche die Macht haben, die Dinge umzusetzen – auch wenn sie dabei die formalen Prozesse umgehen?
- Wer kann in Ihrer Organisation ein Vorhaben schnell und sicher zu Fall bringen?
- Welche Leute haben die Hand am Ruder? Wenn Ihre Firma in eine Krise schlittert, wer geht zuletzt von Bord?
- In wessen Meeting gehen Mitarbeiter auch, wenn unklar ist, worum es geht – nur weil er/sie eingeladen hat?

... und wenn Sie jetzt über Ihre Antworten auf die obigen Fragen schauen: Wer ist wohl Mitglied in der Kerngruppe?

Wer keine Politik macht, mit dem wird Politik gemacht

Während in der stabilen, komplizierten Welt die Kompetenz- und Einflussbereiche meist klar abgegrenzt sind, verlaufen bei VUCA-Wettereinfluss diese Bereiche oft quer über Abteilungsgrenzen hinweg.

Entscheidungen werden im Zusammenspiel verschiedener Führungskräfte getroffen, die oft unterschiedlichen Unternehmensbereichen angehören und eigene Interessen verfolgen. In einem solchen Umfeld spielt Mikropolitik eine wichtige Rolle. Mikropolitik bedeutet hier, dass der Kapitän in Zwei- bis Sechs-Augen-Beziehungen agiert, also im Unterschied z. B. zu einer Betriebsversammlung auf der Makroebene direkt die einzelnen Personen anspricht.

Viele Führungskräfte, gerade wenn sie aus einer Denkschule der Kausalität, Sachargumentation und der abendländischen Richtig-Falsch-Logik kommen, stellt die Mikropolitik vor neue Anforderungen. Sie irritiert deren Glaubenssatz, dass sich das bessere fachliche Argument durchsetzen wird, solange Personen an einer sachlichen Lösung arbeiten.

Oswald Neuberger hat sich mit dem Thema Mikropolitik ausführlich befasst und sie als *„das Arsenal jener alltäglichen kleinen Machtmethoden, mit denen innerhalb von Organisationen Macht aufgebaut und eingesetzt wird“*, beschrieben (Neuberger 2006). Er weist zu Recht darauf hin, dass Mikropolitik eine konstruktiv-produktive und eine destruktive Seite hat.

Die destruktive Seite, die fast immer mit der dunklen Seite der Macht und einer Verantwortungsethik, die nur auf Stufe 1 steht, im Bunde ist, hat wohl jeder schon einmal in seiner Organisation erlebt, wenn

- blinder Egoismus und persönlicher Ehrgeiz das Arbeitsverhalten bestimmen;
- Drohung, Einschüchterung und „Heimzahlen“ die Kommunikation beherrschen oder auch
- jede Einladung zur Kooperation mit der Gegenfrage „Und was hab ich davon?“ beantwortet wird.

Mir kommt in der Führungslehre die zweite, konstruktive Seite zu kurz. Auch bei dem Thema Mikropolitik scheint mir genauso eine Unterscheidung, die trennt, am Werke zu sein, wie beim Thema Macht. Weil ich das Konzept destruktiv nutzen kann, lehne ich das ganze Konzept

ab. Und dabei ist bei Führung unter Ungewissheit die positive Seite der Mikropolitik hilfreich:

- Sie nutzt das informelle Potenzial der Organisation bewusst und produktiv, wenn Interessen angesprochen, Netzwerke gebildet und Kerngruppen für die Lösungsfindung eingespannt werden.
- Sie pflegt bewusst die emotionale Beziehungsebene und schafft so ein natürliches Gegengewicht zur „objektiven Sachlogik“.
- Sie eröffnet Marktplätze und Verhandlungsräume bei komplexen Fragestellungen, in denen eine richtige Lösung nicht erreichbar ist.

Eine gute Möglichkeit, Mikropolitik konstruktiv anzugehen, ist die Taktikmatrix (Hinz 2013). Dargestellt ist in diesem Beispiel folgende Situation: Der Projektleiter möchte zusätzliche Ressourcen beantragen. Etwa 14 Tage vor der entscheidenden Projektsteuerungssitzung entwirft er die dargestellte Taktikmatrix (siehe Tab. 10.1), um die Sitzung vorzubereiten. Um die Entscheider mit seinem Ansinnen nicht „kalt“ zu erwischen, bestimmt er mithilfe der Matrix sein Vorgehen im Vorfeld der Projektsteuerungssitzung.

Was lässt sich nun aus der Beispiel-Matrix ablesen? In den Spalten der Matrix sind die für die Entscheidung relevanten Personen.

(Entscheider A, Entscheider B, Entscheiderin C sowie der Assistent von A) angeführt, in den Zeilen deren Verhaltensweisen und Vorlieben für einzelne mikropolitisch wichtige Aspekte. Zum Beispiel verhält sich Entscheider A (1. Spalte) zahlen- und faktenorientiert, lässt sich von seinem Assistenten beraten, hat großes Interesse am Projekterfolg, möchte Vorschläge auf einer Seite präsentiert erhalten und mag es gar nicht, wenn nur qualitativ argumentiert wird (Zeilen 1 bis 5). Auf die gleiche Weise sind in den folgenden Spalten die anderen „Spieler“ charakterisiert.

Hieraus kann der Projektkapitän nun folgendes Vorgehen ableiten:

- Zunächst trifft er Entscheider B und Entscheiderin C, um nach deren Meinung und Interessen zu forschen. Wichtig ist ein frühzeitiges Einbeziehen der beiden auch deshalb, weil sie Zeit benötigen, sich mit ihren Beratern – B mit dem Bereichsleiter Personal, C mit

Tab. 10.1 Taktikmatrix

	Entscheider A	Entscheider B	Entschei- derin C	Assistent/Berater von A
Fokus des Entscheidungsvorgangs:	zahlen- und faktenorientiert	will der Erste sein, der eingeweiht wird	macht- und absicherungsorientiert („meine Projekte laufen alle“)	wird Terminplan der Gesamtprojektsteuerung eingehalten?
... lässt sich beraten von:	Assistent und Bereichsleiter GH	„seinem“ Bereichsleiter Personal	Coach Frau R.	??
Projekterfolg ist ...	sehr wichtig, weil Eigentümer dies von ihm erwarten	egal/neutral, solange das Personalkostenbudget nicht steigt	wichtig, wenn A damit gut bei den Eigentümern „dasteht“	wichtig, weil dies sehr wichtig für A ist
Eine Zustimmung zu einem Vorschlag bekommt man von ... wahrscheinlich dann, wenn ...	<ul style="list-style-type: none"> die Vorteile in Stichworten und Zahlen auf einer Seite zusammengefasst sind und die Argumente des B schon behandelt sind 	<ul style="list-style-type: none"> nachgewiesen wird, dass amerikanische Unternehmen auch so verfahren der „Faktor Personal“ positiv und als produktiv herausgestellt wird 	sie sicher ist, dass der Vorschlag angenommen wird	er eine schriftliche Info bekommt, die er kürzen und dann als seine verkaufen kann
... mag es gar nicht, wenn ...	nur qualitativ argumentiert wird und „Marketinggründe“ angeführt werden	es „die Technik so fordert“ und daraus eine Zwangsläufigkeit („anders geht es nicht“) abgeleitet wird	in der Diskussion Punkte genannt werden, auf die sie sich nicht vorbereiten hat	seine Ideen nicht in Beisein von A und C gewürdigt werden; wenn B ihn kritisiert

ihrem Coach – zu besprechen. Hierzu lässt der Projektleiter ihnen etwa eine Woche Zeit.

- Gleich nach den Gesprächen mit B und C vereinbart der Projektleiter Termine mit Entscheider A und seinem Assistenten – und zwar so, dass der Termin mit A mindestens drei Tage nach dem Treffen mit dem Assistenten stattfindet. So ist der Assistent vorbereitet, wenn sein Chef sich meldet, um seine Meinung zu hören.
- Eine Woche nach den Erstgesprächen mit B und C telefoniert der Projektleiter erneut mit diesen beiden, um deren aktuelle Position abzufragen. Auf dieser Grundlage skizziert er den Entscheidungsvorschlag für die Sitzung.
- Dieses Papier leitet er an den Assistenten mit dem Vermerk „Entwurf“ so weiter, dass dieser es ohne Probleme redigieren kann – denn der Projektleiter weiß: Die Befürwortung des Assistenten erhält er am ehesten, wenn dieser eine schriftliche Information bekommt, die er kürzen und dann als seine verkaufen kann.
- Nach den abschließenden Gesprächen mit A und seinem Assistenten schreibt der Projektleiter dann seine Entscheidungsvorlage für das Steuerungsgremium und sendet diese per Mail an A, B und C mindestens zwei Tage vor der Projektbesprechung.

Die Taktikmatrix zwingt den Projektleiter, sich ernsthaft Gedanken über seine mikropolitische Strategie zu machen: Nach welchen Kriterien entscheidet der Auftraggeber eigentlich? Wie sollte man vorgehen? Und wie sollte man die Vorlage verfassen, damit die Entscheider das Thema so serviert bekommen, dass es ihnen schmeckt wie der Wurm dem Fisch? Die meisten Projektleiter lieben ihr Projekt und laufen deshalb Gefahr, den Vorschlag so zu präsentieren, dass er ihnen – dem Angler statt dem Fisch – gefällt. Vor dieser Falle kann die Taktikmatrix wirksam schützen. Grundsätzlich ist sie offen für eine Vielzahl von Aspekten, die mikropolitisch wichtig sind. Welche von ihnen im speziellen Projektkontext relevant werden, ist nur im Einzelfall entscheidbar und hängt stark von der jeweiligen Organisationskultur ab. In der Beispielmatrix sind fünf Aspekte angeführt, je nach Situation können es natürlich wesentlich mehr oder auch andere sein.

Literatur

Hinz, O. (2013), Der Projekt-Kapitän, Wiesbaden

Neuberger, O. (2006), Mikropolitik und Moral in Organisationen, Stuttgart

11

Statt als einsamer Held an der Spitze lieber im Team führen

Die Führungskraft sitzt spätabends vor ihren Mails. Obwohl sie die Besprechung mit ihrem Team heute wieder einmal wegen eines „Feuerwehreinsatzes“ absagen musste, ist sie schon wieder über neun Stunden hier.

Außerdem fühlt sie sich von ihrem Team nicht gut unterstützt. Die Arbeit ist längst noch nicht so weit, wie es verabredet war. Scheinbar bringt nur die Führungskraft sich voll ein! Dabei sind alle Ziele exakt beschrieben, der Plan steht – jeder kann alles nachlesen und muss doch wissen, worum es geht! Anstatt dass jemand kommt, um zu erzählen, was los ist, muss die Führungskraft sich wieder kümmern und nachfragen. Zum Glück hat der Vorstand ihre Arbeit aber gesehen und für den „bemerkenswerten persönlichen Einsatz in der letzten Zeit“ eine neue Herausforderung in Aussicht gestellt ...

Immer wenn es schwierig wird, immer wenn besondere Leistungen verlangt werden, wenn etwas ganz Wichtiges passieren muss, dann betreten sie die Bühne: Helden. Sie verbringen große Taten, und in früheren Zeiten wagten sie für andere sogar ihr Leben. Diese Heldengeschichten finden sich in neuzeitlichen Organisationen besonders oft in der Führungs- und Projektarbeit wieder, denn hier gibt es die

besonderen Anlässe und schwierigen Situationen, auf die unsere Helden lauern, zuhauf.

Managementhelden werden von den Unternehmen angezogen, deren organisationale Kompetenz (Prozesse, Rollenmodelle und gelebte Führungskultur) unterentwickelt ist. Dort finden Helden die suboptimale Struktur, in der sie „Erfolge erringen“. Das ist zwar tapfer, aber für das Unternehmen nicht klug. Es wird zwar eine hohe Bindung von Fachkräften (des Typus Held), aber keine Problemlösungsfähigkeit des Unternehmens selbst erreicht (siehe Abb. 11.1).

Die Zeit der einsamen Helden ist aber vorbei. In Zeiten zunehmender Ungewissheit, regelmäßiger Trendbrüche und steigender Komplexität ist es gut, Segeln auf Sicht im Team zu organisieren, statt allein auf Charisma an der Spitze zu setzen.

Aber der Teufel steckt im Detail: Zu oft wird nur eine formale Doppelspitze oder Managementrunde installiert, in der die anwesenden Manager ihre Ressorts vertreten und eifersüchtig darauf achten, dass jeder Schuster bei seinen Leisten bleibt. Notwendig ist aber ein Team bestehend aus Führungskräften, die bewusst ihre Unterschiede nutzen und Bereichsgrenzen überwinden wollen. Denn Führungskräfte, die sich entschlossen haben, ein Führungsteam zu bilden, sind nicht nur erfolgreicher, sondern auch gelassener, in vielen Punkten weniger belastet und persönlich zufriedener als jene Gruppen von Managern, die sich nur als „Managementrunde“ verstehen.



Abb. 11.1 Es braucht keine Managementhelden mehr...

Von der Managementrunde zum Führungsteam

Der Weg zum Führungsteam vollzieht sich nicht in wenigen Wochen. Angesichts der vielfältigen Aufgaben und terminlichen Verpflichtungen, die die Mitglieder eines Führungsteams haben, ist ein Zeitraum von zwölf bis 18 Monaten realistisch, in denen sechs Schritte dafür notwendig sind (Hinz 2014):

1. Führung intensivieren, statt noch mehr Management zu betreiben
Führungsteams bleiben auf der Brücke und führen von vorn. Auf der Unternehmensbrücke, d. h. an der Schnittstelle der Organisation zur Außenwelt, sind sie dafür zuständig, die vielschichtigen und „außen“ liegenden Kontextinformationen zu importieren. Sie versorgen die Firma mit Neuem, Strategie, Vision, Markteinschätzung und Weitblick, während die Managementtechniker der alten Schule weiterhin im Maschinenraum sitzen und sich an Optimierung des Bekannten versuchen.

Führungsteams entfalten ihre Rolle nur, wenn sie sich konsequent von Managementaufgaben verabschieden und stattdessen die Aufgabe der Führung ins Zentrum ihrer Tätigkeit stellen. Klare Rollen sind die notwendige Bedingung, um wirksam zu sein, denn nur auf der Basis des Bewusstseins für die Unterscheidung von Rolle und Person und des klaren Blicks, wann ein authentischer Führungsstil unprofessionell wird, kann ein wirksamer Teamentwicklungsprozess entstehen.

2. Die Kraft der Gruppe nutzen, um unter Unsicherheit planen und entscheiden zu können

Wir wissen es doch alle: Gras wächst nicht schneller, wenn man daran zieht. Trotzdem ist die typische Reaktion von Unternehmenslenkern, nachdem sie von einem unerwarteten Ereignis „kalt“ erwischt wurden, ein erhöhter Planungsaktionismus (mehr Pläne, detailliertere Pläne, langfristige Pläne), um die bisher unsicheren Elemente besser zu kontrollieren. Pure Planwirtschaft eben!

Pläne erhalten im Führungsteam eine neue Funktion: Sie werden nicht erarbeitet, um sie sklavisch umzusetzen, sondern vielmehr, damit man sie diskutieren, zu ihnen Position beziehen und Alternativen und Szenarien entwickeln kann. Sie dienen dazu, die Debatte

und das Lernen zu organisieren, statt nur stur festzulegen, was passieren muss! Hier ist es gut, wenn man nicht allein ist, sondern die Kraft eines echten Führungsteams nutzen kann und keine Zeit für Pseudokooperation verschwendet.

3. Hart am Wind sein, um Unterschiede zu schätzen und Widerstand zu nutzen

Immer öfter installieren Unternehmen Führungsteams an ihrer Spitze. Häufig ist dann davon die Rede, dass diese Teams ein Klub von „Gleichen“ sein müssten, d. h. ohne Macht- und Einflusssdifferenz sein sollten, um erfolgreich zu sein. Die Praxis zeigt genau das Gegenteil: Viele Teams an der Spitze sind durch Pseudokooperation, d. h. das Darstellen von Zusammenarbeit statt der eigentlichen gemeinsamen Sacharbeit, gekennzeichnet. Wirksame Führungsteams sind sich ihrer Unterschiede bewusst und nutzen diese. Damit dies gelingt, stellen sie sich ihren fünf typischen Dämonen, die die Arbeit im Führungsteam schwierig machen: Einsamkeit, Misstrauen, Harmoniestreben, Verlust des Lorbeerkranzes bzw. Erhalten des Dornenkranzes und Egoismus.

4. Macht und Einfluss ausbalancieren, damit Alphetiere nicht unter sich bleiben

Wenn sich Führungskräfte zu einem Führungsteam zusammenfinden wollen, ist es ganz normal, wenn sich im Laufe des Prozesses Reibungen zeigen. Denn durch das Einlassen auf ein gemeinsames Führungsteam gibt jede Führungskraft ein Stück ihrer Autonomie auf, sorgt sich um ihre Interessen und fürchtet Macht- und Einflusverlust. Der gelassene Umgang mit Macht und Autorität ist für ein wirksames Führungsteam unabdingbar. Die höhere Qualität von Führungsteams gegenüber Einzelpersonen zeigt sich gerade, wenn die Führungskräfte regelmäßig gemeinsame Reflexionsschleifen durchlaufen und so dysfunktionales Autoritätsgehabe und die dunkle Seite der Macht in ihrem Verhalten effektiv steuern lernen. Deshalb ist es wichtig, mit den im Team vorhandenen Macht- und Einflusdifferenzen nicht Spielchen zu treiben, sondern einen verbindlichen Umgang zu verabreden. „Heikles“ wird dann endlich in gemeinsamem Dialog

statt in bilateralen Hintergrundgesprächen besprochen. Alphasiege wird bewusst dort eingesetzt, wo es nützlich ist, und echte Gegensätze werden so zugespitzt, dass sie mit Wertschätzung und Würdigung der Leistung des anderen ausgetragen werden.

5. Wirksame Informationspolitik statt Heldentum betreiben, damit sich das Team gut verkauft

Führungsteams planen die Inszenierung ihrer Informationspolitik bewusst und reden nicht nur einfach so drauflos. Dem klassischen Muster der Starallüren, das immer dann auftritt, wenn sich Führungskräfte vor allem darauf konzentrieren, wie sie persönlich „ankommen“, begegnen sie mit modernen, dialogorientierten Kommunikationsformaten wie Szenariotechnik, Sounding Board, World Café und Open Space. Sie hüten sich vor Starallüren und tapferem, aber nicht klugem Heldentum und vermeiden so vorschnelles Commitment, Kontrollillusion und das Sich-Verbuddeln im Maschinenraum des operativen Tagesgeschäfts.

6. Regelmäßig das Team pflegen, denn Team-Rüstzeiten schaffen Gelassenheit

Auch in der Gestaltung ihrer Tagungen machen Führungsteams einen wirksamen Unterschied. Sie gehen nicht einfach mal nach draußen, sondern organisieren Team-Rüstzeiten, in denen durch neue Formate wie kollegiale Beratung, Lernreisen und „Staff Rides“ für die notwendige Störung der operativen Routine gesorgt wird. So halten sie das Team lebendig und produktiv. Ein funktionierendes Führungsteam braucht regelmäßige Pflege, denn die Gruppenentwicklung vollzieht sich eben nicht wie eine Bergtour, bei der man sich ausruhen könnte, wenn man irgendwann auf dem Hügel angekommen ist ...

Literatur

Hinz, O. (2014), Das Führungsteam, Wiesbaden

Fazit

Es ist längst keine Neuigkeit mehr: Die Welt um uns herum dreht sich schneller, die Dinge werden komplexer, und was früher vertraut und richtig war, droht im nächsten Augenblick gar von der Bildfläche zu verschwinden. Mit einem Wort: Die Zeiten sind ungewiss geworden. Mit dieser Herausforderung müssen wir alle täglich umgehen. Denn wenn

- der „vollkommene“ Markt des globalen Finanzsystems über Nacht vor dem totalen Kollaps gerettet werden muss;
- Naturkatastrophen unerwarteten Ausmaßes einen „eigentlich unwahrscheinlichen“ Gau in „sicheren“ Kernkraftanlagen zur Folge haben;
- Hackerangriffe Verwaltungen und Steuerungssoftware für Industrieanlagen genauso lahmlegen wie die Plattformen von globalen Onlineshops
- und die europäische Nachkriegsordnung durch Referenden ins Wanken gebracht werden kann,

dann wird das Vertrauen in die stabilen, sicheren und leistungsfähigen Prozesse der Mehrheitsentscheidung, in IT, Verfahrenstechnik oder in

die Selbststeuerungskräfte bröckelig und das konstante Abarbeiten der Jahresplanung schwierig.

Und trotzdem werden die Managementlehre und die Führungskräfteentwicklung immer noch von Konzepten bestimmt, die aus gewissen, berechenbaren, höchstens komplizierten Zeiten stammen.

Und dabei ist Ungewissheit in einer digitalen 4.0-VUCA-Welt gar kein Phänomen, das Unternehmen allein betrifft. So ist in der Tageszeitung DIE WELT vom 4.6.2016 zum neuen Weißbuch, in dem die Bundesregierung ihre Grundsätze der Sicherheitspolitik definiert, zu lesen:

Die Regierung kommt nicht ganz unerwartet zu der Erkenntnis, dass sich das sicherheitspolitische Umfeld tief greifend gewandelt hat. Die internationale Ordnung sei im Umbruch, Deutschland davon besonders betroffen. Alles sei ‚komplexer‘, volatiler sowie dynamischer und damit immer schwieriger vorhersehbar geworden. Neuartige Gefährdungen sind neben bereits bestehende getreten. Unterschiedliche Herausforderungen wirken in bislang nicht gekannter Gleichzeitigkeit und Dichte auf Deutschland ein.

Segeln auf Sicht steht an, starre Pläne, Zielerreichungsquoten mit Nachkommastellen und heldenhafte Führung haben ausgedient!

Wichtig ist jetzt, sich vom starren „Geplant-ist-geplant“-Denken zu verabschieden. Die alten Kategorien „Richtig“ und „Falsch“ verlieren damit ihre Gültigkeit. Meine Empfehlung ist, die bisherigen Kategorien „Richtig“ und „Falsch“ durch die Kategorien „Angemessen“ und „Unnütz“ zu ersetzen. Dies bringt Führungskräfte dazu, immer in konkreten Alternativen zu denken, anstatt nach eindeutigen und letztlich unwirksamen Lösungen zu suchen.

In elf Aspekten hilft Ihnen dieses Handbuch, Ihr Führungsrepertoire um Segeln auf Sicht zu erweitern. Denn es geht nicht mehr darum, ein neues Führungsparadigma auf den Markt zu werfen, das die anderen übertrumpft, sondern um mehr Optionen, wenn das VUCA-Wetter Sie ereilt. Halten Sie sich an die Drei-I-Regel der Führung unter Ungewissheit: iterativ, interaktiv und inkrementell. Und Sie werden es erleben, wie sich ein neuer Lösungsraum öffnet ...

Natürlich, eine gute Führungskraft zu sein, das ist nicht leicht. Aber wenn es leicht wäre, wäre es ja auch nichts für Sie, oder?

Für diejenigen, die die Aufgaben wach, kooperationsbereit und mit der Haltung der seemännischen Gelassenheit angehen, wird Führung zu einer besonderen, erfüllenden und Freude bereitenden Tätigkeit. Lassen Sie sich da von Hobbypsychologen und Bestsellerautoren, die Unternehmen für Irrenhäuser halten, nur nichts einreden!

Literatur

- Borgert, S. (2015), Die Irrtümer der Komplexität, Offenbach
- Brandes, U., Gemmer, P., Koschek, H., Schültken, L. (2014), Management Y, Frankfurt a. M.
- Dörner, D. (2008), Die Logik des Misslingens, Hamburg
- von Förster H. (1993), KybernEthik, Berlin
- Sprenger, R. (2015), Das anständige Unternehmen, München
- Berghaus, M. (2011), Luhmann leicht gemacht, Stuttgart
- Weyand, G. (2010), Praxisbuch Beratermarketing, München
- Lewin, K. (2012), Feldtheorie in den Sozialwissenschaften, Göttingen
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2011), Business Model Generation, Frankfurt
- Schmolze, R. (2011), Unternehmen Idee, Frankfurt
- Niermeyer, R. (2008), Mythos Authentizität, Frankfurt
- Pfläging, N. (2008), Führen mit flexiblen Zielen, Frankfurt
- Weick, K. & Sutcliffe, K. (2007), Das Unerwartete Managen, Stuttgart
- Frankl, V. (1979), Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn, München
- Pfläging, N. (2013), Organisation für Komplexität, Norderstedt
- Hinz, O. (2013), Der Projekt-Kapitän, Wiesbaden
- Hinz, O. (2014), Das Führungsteam, Wiesbaden
- Neuberger, O. (2006), Mikropolitik und Moral in Organisationen, Stuttgart