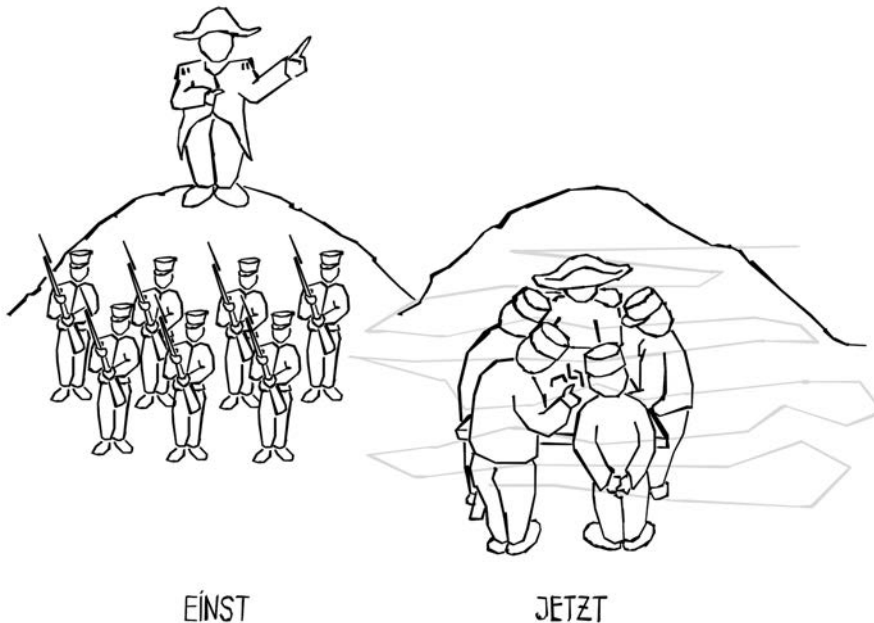


Führung als Beziehungsarbeit

Sandra Lenhard/Andrea Reise



1. Einleitung – was muss Führung leisten?

Eine alteingesessene Privatbank in Zürich hatte in den letzten Jahren im Rahmen der laufenden Umwälzungen im Bankensektor eine wechselhafte Geschichte durchlaufen: Aufkauf durch eine große global tätige Bank, zwecks Integration zusammen mit einer weiteren aufgekauften Privatbank – alles unter dem Dach der Großbank. Und schließlich zweieinhalb Jahre später der Paukenschlag: die umfassende Integration in die Großbank unter Verlust des eigenen Brands und somit einer eigenständigen Identität. Ein Schock für die Belegschaft der Privatbank – zumal deren Unabhängigkeit immer wieder bekräftigt worden war und man erst kürzlich in ein internes Reorganisationsprojekt investiert hatte.

Was kann Führung unter solch zugegebenermaßen radikalen Rahmenbedingungen leisten? Speziell mittlere Führungskräfte haben es angesichts dieser Ausgangslage extrem schwer: Einerseits sollen sie ihre Mitarbeiter bei Laune und die

Abteilungen funktionsfähig halten, andererseits sind sie oft nicht besser informiert als die Mitarbeiter und haben auf brennende Fragen keine Antworten. Dann sollen sie sich – zumindest scheinbar nach außen – voll mit dem neuen Unternehmen identifizieren und aktiv zu einer erfolgreichen Integration beitragen. Gleichzeitig wissen sie nicht, ob sie in ein paar Wochen noch einen Job haben werden.

Wir erhielten den Auftrag, für die mittlere Führungsschicht Workshops zum Thema »Leading in Change« anzubieten. Zunächst waren wir im Zweifel, ob solch ein Angebot überhaupt sinnvoll sei und nicht sogar als zynisch verstanden werden könnte. Dessen ungeachtet nahmen wir die Herausforderung an und entschlossen uns, offen gestaltete Reflexionsräume, in denen ein sehr persönlicher Austausch zur eigenen Situation möglich ist, anzubieten. Bedingung war die Arbeit mit kleinen Gruppen von maximal sechs Teilnehmern – jeweils moderiert von einem sehr erfahrenen Berater und Prozessbegleiter. Bedarfsorientiert boten wir flexibel inhaltliche Impulse (u. a. zum Thema Führung bzw. Selbstführung in Komplexität) an. Es gab vor allem viel Raum für die persönliche Verarbeitung der Situation und schließlich auch die Möglichkeit zur Festlegung von individuellen Umsetzungsschritten. Die Workshops waren – wenn man das in diesem Kontext überhaupt so sagen darf – ein großer Erfolg. Anfangs tröpfelten nur spärlich Anmeldungen herein. Dank sehr positiver Mundpropaganda füllten sich die Veranstaltungen dann kontinuierlich und waren schließlich sehr gut besucht. Entscheidend war es, die Führungskräfte jeweils als Person ins Zentrum zu stellen: ihre aktuellen Befindlichkeiten – geprägt durch Ängste, Zweifel, Ärger und Enttäuschung – und Bedürfnisse. Weiterhin war es wichtig, daran zu arbeiten, wie sie trotz Fremdbestimmung das Steuer wieder selbst in die Hand nehmen und ihren beruflichen Einflussbereich, aber auch den privaten Ausgleichsbereich, viel aktiver gestalten konnten. Der zweite Teil des Workshops bot ausreichend Zeit, sich bezüglich Haltung und Verhalten der eigenen Teamleiter und Mitarbeiter dem Veränderungsprozess gegenüber ein aktuelles Bild zu machen und zu überlegen, wie die Führungskräfte diese noch besser unterstützen könnten.

Das beschriebene Beispiel stellt wohl die Extremform von komplexer Veränderung dar, nämlich eine M&A- respektive Integrations-Situation. Allerdings beobachten wir in unserer Praxis immer häufiger, dass Stabilität und Kontinuität in Unternehmen der Vergangenheit angehören. Tempo und Komplexität nehmen zu und infolgedessen auch die Anforderungen an die einzelne Führungskraft.

Das ist an sich nichts Neues: Die Herausforderungen sind bekannt und werden allseits besprochen. Schon seit geraumer Zeit wird von Veränderung im Zeichen der Globalisierung und der Dominanz der Finanzmärkte gesprochen. In unserer Beratungsarbeit beobachten wir allerdings, dass sich trotz allgegenwärtiger Präsenz des Themas »rasanter Wandel« im Umgang mit der erlebten Komplexität keinerlei Routine einstellt. Zwar sind viele Schlagwörter zu hören und

Unternehmen und deren »Kapitäne« scheinen die Situation im Griff zu haben, wenn sie sich wechselnder Managementmethoden bedienen: Business Process Reengineering, Performance Improvement, Rapid Change, Shared Services, Offshoring, Outsourcing, Crowdsourcing – dies sind nur einige der Favoriten der letzten Jahre. Viele Manager beherrschen also das Vokabular bzw. den Umgang mit den aktuellen Change-Methoden. In unserer Praxis begegnen sie uns allerdings anders: Außerhalb ihrer »offiziellen« Rolle, zeigen sie sich häufig nachdenklich, was deren Grenzen betrifft, und sie äußern Zweifel hinsichtlich ihrer Fähigkeiten, die richtigen Entscheidungen zu treffen, respektive getroffene Entscheidungen richtig umzusetzen. Wir begegnen unterschiedlichen Stilen, mit dieser Unsicherheit umzugehen: Sehr oft wird sie verdrängt. Denn sie steht für Schwäche, die man nicht zeigen möchte bzw. sich selbst nicht eingestehen kann. Also wird mit den bisherigen Methoden versucht, die neuen Herausforderungen zu meistern. Wir treffen aber auch auf Führungskräfte, die sich der eigenen Unsicherheit stellen, die Situation und auch sich selbst in ihrem Handeln hinterfragen und bereit sind, mutig neue Wege zu gehen – auch wenn das Resultat ungewiss ist.

Hier wollen wir die aktuellen Entwicklungen zunächst auf einer Metaebene analysieren: Welches sind die wesentlichen Trends in der Arbeitswelt und womit sehen sich Führungskräfte immer häufiger konfrontiert? Was bedeutet dies für Unternehmen und deren Steuerung? Daraus ergibt sich dann die zentrale Frage, was Führung unter zunehmend komplexen Rahmenbedingungen überhaupt noch leisten kann oder soll. Kann eine einzelne Führungskraft den ständig wechselnden Anforderungen noch gerecht werden? Oder anders formuliert: Braucht es ein neues Führungsparadigma, braucht es Führung 2.0? Es gibt Stimmen, die das klar und eindeutig fordern.¹ Andere sagen: »Das ist alter Wein in neuen Schläuchen – Führung ist Führung!«

Wir untersuchen verschiedene Perspektiven auf das Thema und fassen sie in unserem Beitrag zusammen. Schließlich fokussieren wir auf die einzelne Führungskraft: Wie gelingt es ihr, besser mit dem hohen Druck, den zunehmenden Widersprüchen und Dilemmata und mit latenten Sinnfragen umzugehen? Wir stellen konkrete Beispiele vor, wie Beratung hier unterstützen kann.

1 Z.B. Niels Pfläging in seinem Buch »Die 12 neuen Gesetze der Führung«

2. Führung in der Zukunft – die Zukunft beginnt heute

2.1 Megatrends der westlichen Arbeitswelt

Wir sehen die folgenden fünf Megatrends, welche die Arbeitswelt bereits heute – und mit zunehmender Intensität – beeinflussen:

- Individualisierung,
- demografischer Wandel,
- Bildung,
- technischer Fortschritt und
- Globalisierung.

Individualisierung

Lebens- und Arbeitsabläufe waren noch nie so vielfältig und unterschiedlich wie heute: Das Berufsleben einer wachsenden Anzahl an Menschen schwankt zwischen Phasen relativer Stabilität und flexibleren Zeiten, die frei gestaltet werden können bzw. müssen (Projektende, Entlassung etc.). Gleichzeitig sind Talente respektive bestimmte Kompetenzen rar, und qualifizierte Mitarbeitende gestalten ihre berufliche Entwicklung zunehmend unabhängig von den Interessen der Unternehmen. Dies verschärft den sogenannten *war for talents*. Die »Talent Edge 2020«-Studie von Deloitte (2011) zeigt auf, dass 65 Prozent der in Unternehmen identifizierten Talente über den Weg nach draußen nachdenken und dass bei 30 Prozent ernsthafte Abwanderungspläne bestehen. Als Begründung dafür werden unklare Karrierewege und Entwicklungsmöglichkeiten sowie der Mangel an bedarfsgerechten Trainingsprogrammen angeführt.

Unternehmen sind aufgefordert, im Dialog mit Mitarbeitern sowohl die Qualifikationen von morgen als auch neue Entwicklungs- und Karrierewege zu entwerfen.

Demografischer Wandel

Es ist eine essenzielle Führungsaufgabe, dem Älterwerden der Belegschaft Rechnung zu tragen und die Kompetenzen älterer Mitarbeiter wertzuschätzen. Der Blick nach außen und das Erschließen neuer Arbeitsmarktpotenziale (Frauen, Migrantinnen und auch ältere Mitarbeiter) ist ebenso wichtig wie der Blick nach innen: Nur wer ältere Mitarbeiter konsequent fördert und sie gut integriert, wird die vorhandenen Kompetenzen und Erfahrungen dauerhaft nutzbar machen und damit die gewünschte Leistungsfähigkeit erzielen können.

Bildung

Lernen zu lernen – als Individuum und als Organisation – gehört ganz oben auf die Managementagenda. Das Arbeitskräftepotenzial sinkt, der Bedarf an Innovationen steigt. Der Anteil der Hochqualifizierten wird zwar von 2000 bis 2020 um fast 13 Prozent² steigen; dies ist aber nur bedingt der formalen Bildung zuzuschreiben, da die Halbwertszeit des Wissens rapide sinkt. Demgegenüber gewinnen die Integration von Diversität und das gezielte Nutzen von Erfahrung in der täglichen Führungsaufgabe an Bedeutung. Die Förderung zunehmend gefragter Kompetenzen wie Kreativität, Veränderungsfähigkeit und Selbststeuerung trägt ebenso zur Qualifizierung der Mitarbeiter bei wie innovative Formate des Selbstlernens.

Technologischer Fortschritt

In der IBM-CEO-Studie 2012 »Führen durch Vernetzung«, für die 1700 CEOs befragt wurden, sind Datenexplosion und Informationsüberflutung als die wichtigsten Faktoren, die strategische Geschäftsentscheidungen beeinflussen, genannt. Jenseits bloßer Lieferkettenoptimierung und besserer Verwaltungsprozesse wird auf diesem Gebiet nach Vorteilen gesucht, wobei die Aufmerksamkeit der Nutzung bereits bestehender und zukünftiger Potenziale der sich rasant entwickelnden Social Media gilt. Man erwartet eine völlige Neugestaltung der Beziehungen zu allen relevanten Stakeholdern intern und extern, was einen wesentlichen Einfluss auf Strategie, Struktur und Kultur von Unternehmen haben wird. Kommunikation wird zur vorrangigen Managementverantwortung. Technologie wird als Voraussetzung für Zusammenarbeit und Beziehungen gesehen, das heißt für das Vorantreiben von Vernetzung, Kreativität und Innovation.

Globalisierung

Die zunehmende Globalisierung verschärft Abhängigkeiten und Komplexität. Weltbürger erleben tagtäglich die Auswirkungen auf Konsum-, Arbeits- und Finanzmärkte sowie die damit einhergehende Gefahr von Instabilität. Einfache Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge sind immer weniger möglich. Dies bedeutet für Unternehmenslenker eine neue Ebene von Komplexität, deren Ausmaß nicht vorhersehbar ist. Die wachsende Vielfalt innerhalb Organisationen und die sich mehrenden Interdependenzen stellen Unternehmen vor die Aufgabe, in zunehmendem Maß transkulturell zu denken. Die globale Machtzunahme von Schwellenländern, insbesondere von China und Indien, stellt eine zusätzliche Heraus-

2 Gem. Studie von Signium International und dem Zukunftsinstitut zu Unternehmensführung 2030

forderung dar.

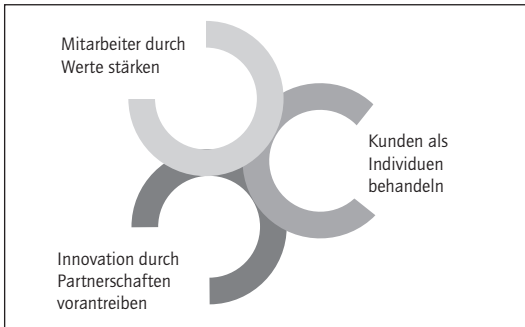
2.2 Unternehmensentwicklung: Weg von starren Pyramiden – hin zu flexiblen Organismen

Die für die Arbeitswelt relevanten Megatrends zeigen, wie viel Bewegung und Neuorientierung gefordert ist, und zwar für Unternehmenslenker, Führungskräfte, Mitarbeiter und Organisationen, bezogen auf ihr Handeln nach innen und außen. Was bedeuten die Trends für Unternehmen? Wie machen sie sich »fit für die Zukunft«?

In zunehmendem Maß etablieren sich kollektive demokratische Unternehmensumgebungen (etwa Unternehmen aus dem IT-Umfeld, allen voran Google). Diese Umgebungen helfen, der Schnellebigkeit am Markt zu begegnen und wirklich adaptiv zu sein. Klassische Top-down-Kulturen sind hierfür meist schon zu träge. Das macht es nötig, diese loszulassen und den Mitarbeitern mehr Raum für Experimente, für Lernen anhand von »Trial and Error« und für Selbstkorrektur zuzugestehen. Dies ist für langjährig am Markt etablierte Organisationen nicht gerade einfach, da in ihnen eine eher eine hierarchische Denkweise und die Gewohnheit, sich auf Experten zu verlassen, kulturell tief verankert sind.

Gleichzeitig lässt sich beobachten, dass die Notwendigkeit zu Innovationen und Schnelligkeit in der jüngeren Managementgeneration ein neues Managementdenken initiiert. Dies deckt sich mit der Aussage der CEO-Studie 2012 von IBM, die den Trend zu Offenheit und Transparenz als größten Einfluss auf Unternehmen sieht. Unternehmen müssen sich für die stärkere interne und externe Zusammenarbeit öffnen sowie den Einzelnen stärken, um Innovation, Teamarbeit und Kreativität zu ermöglichen. Innovation entsteht durch intensivere Vernetzung der Mitarbeiter, den ungehinderten Austausch von Gedanken und das Zulassen von vielfältigen Ideen. Dies setzt in immer stärkerem Maß eine durchgängig systemische Sichtweise seitens des Managements voraus.

Unternehmen werden sich künftig weniger in ihrem Geschäftsmodell, sondern vor allem in ihrem Managementmodell voneinander unterscheiden. Aufgabe von Führung wird es sein, zu fördern, zu inspirieren und zu verbinden. Dies ist nach Gary Hamel, dem Autor von »Das Ende der Management-Unternehmensführung im 21. Jahrhundert«, Google besonders gut gelungen. Die Einzigartigkeit dieses Unternehmens beruhte auf dessen Managementmodell, so Hamel. Dazu gehören eine »waffeldünne Hierarchie«, ein dichtes Netz lateraler Kommunikationsverknüpfungen, fürstliche Entlohnung von Mitarbeitern für herausragende Ideen, Produktentwicklung im Team und eine Unternehmensphilosophie, die von den Mitarbeitern fordert, immer erst an den Benutzer zu denken. Dennoch ist ein derart freizügiges Modell nicht für jedes Unternehmen geeignet. Unternehmenslenker werden formale Managementstrukturen – je nach Organi-



Quelle: IBM CEO Study 2012

Abb. 1: Strategische Maßnahmen für Führungskräfte

sation – auch weiterhin nutzen, allerdings mit dem Wissen im Hintergrund, dass diese ihre Grenzen haben.

Wer sich mit Unternehmen der Zukunft beschäftigt, muss sich mit Beziehungen, Bindung und Emotionen auseinandersetzen. Dies wird durch besagte IBM-Studie bestätigt. Aus den CEO-Gesprächen hat IBM als Empfehlungen für Unternehmenslenker drei notwendige strategische Maßnahmen abgeleitet:

Mitarbeiter durch Werte stärken: Zugleich mit der Lockerung von strikten Kontrollen brauchen Unternehmen klare Zielvorgaben und gemeinsame Überzeugungen als Grundlage für Entscheidungen. Teams benötigen Prozesse und Tools, die eine weitreichende Zusammenarbeit ermöglichen. Und Unternehmen müssen ihren Mitarbeitern helfen, die Stärken auszubauen, die sie für ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg benötigen.

Kunden als Individuen behandeln: Unternehmen waren schon immer bestrebt, so viel wie möglich über ihre Kunden zu erfahren. Doch wo und wie sie dieses Wissen erlangen und nutzen, das verändert sich drastisch. Unternehmen brauchen eine stärkere Analysekompetenz, um die umfassenden Informationen, das breite Wissen und die Erkenntnisse bezüglich ihrer Kunden in geeignete Maßnahmen umsetzen zu können.

Innovation durch Partnerschaften vorantreiben: Angesichts wachsender Komplexität und zunehmenden Wettbewerbs haben viele Unternehmen die Zusammenarbeit mit Partnern zur zentralen Innovationsstrategie erklärt. Dauerhafte, erfolgreiche Innovationspartnerschaften erfordern intensivere, stärker integrierte Beziehungen zwischen Individuen und die gemeinsame Nutzung von für Teamarbeit geeigneten Umgebungen und von Daten.

Paradoxerweise hat die Verbreitung von digitaler, interaktiver und mobiler Technologie dazu geführt, dass der Mensch wichtiger geworden ist. Um eine höhere Wertschöpfung zu erzielen, müssen Unternehmenslenker neue Verbindungen zu



Quelle: Trendstudie Signium International/ :Zukunftsinstitut »Unternehmensführung 2030, Innovatives Management für morgen«, S.27

Abb. 2: Mentale Modelle für Organisation und Management

und zwischen Mitarbeitern, Kunden und Partnern nutzen. Dabei haben Beziehungsnetzwerke, die Organisationen zu lebenden Organismen werden lassen, einen besonders hohen Stellenwert.

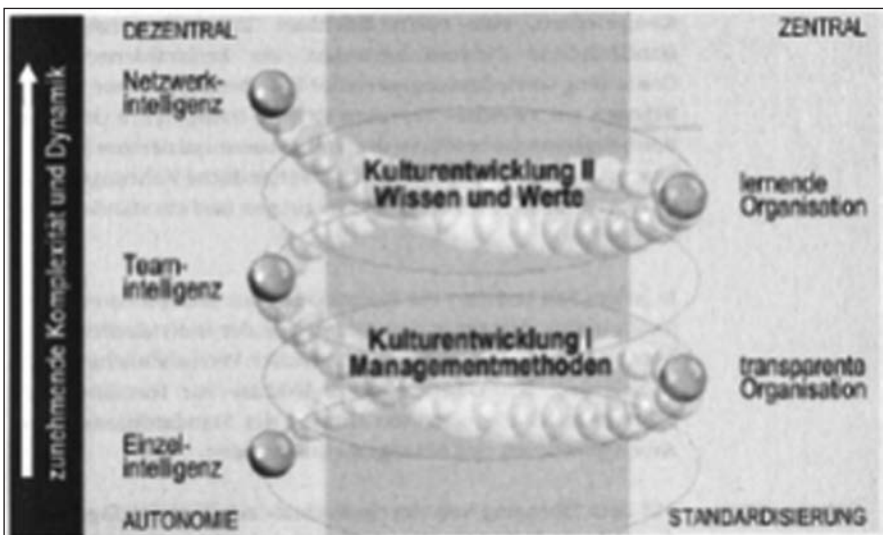
An vielen Stellen im Unternehmen (und über die Unternehmensgrenzen hinaus) gewinnt netzwerkorientiertes Denken und Handeln – gegenüber vertikalem, hierarchischem und horizontalem Denken und Handeln – immer mehr an Bedeutung. Selbstorganisation, Selbststeuerung, Vernetzung und Verantwortungskultur werden nicht vorhersehbare innovative Ergebnisse liefern. Zentrale Planung und

Steuerung, Budgets und Kontrolle werden über das notwendige Maß hinaus künftig lediglich als Orientierungsgrößen fungieren.

2.3 Traditionelle Steuerung greift nicht mehr

Trotz Unterschieden hinsichtlich Marktdynamik, Branche und Unternehmensgröße zeigt sich, dass eine wachsende Zahl von Organisationen und Führungskräften mit neuen, so zuvor nicht gekannten Herausforderungen konfrontiert ist. Mehr als die Hälfte der CEOs haben laut der IBM-Studie Zweifel, ob sie der stetig wachsenden Komplexität gewachsen sind, zumal sie weitere radikale Veränderungen erwarten, wodurch sie und ihre Teams vor allem im Bereich der Unternehmenssteuerung extrem gefordert sind.

Steuerung und Regelung sind geeignete Konzepte, wenn zukünftige Entwicklungen eindeutig absehbar sind. Zielvereinbarungen, Controlling, Qualitätsmanagement und kontinuierliche Verbesserung sind für das Managen von Stabilität bewährte und erfolgreich eingesetzte Instrumente. In Zeiten der Ambivalenz, der Vielfalt und Unvorhersehbarkeit greifen sie allerdings zu kurz. Die individuelle Intelligenz eines Unternehmenslenkers reicht allein nicht mehr aus, angemessene Lösungen anzubieten. Die traditionelle »Command-and-Control-Kultur« sowie der Prozess des klassischen Budgetierens verhindern eigenständiges Denken und rasche Reaktionen und unterdrücken Innovationen sowie den Mut zum Experimen-



Quelle: Prof. Peter Kruse »nextpractice, Erfolgreiches Management von Instabilität«, S. 89

Abb. 3: Unternehmensentwicklung bei zunehmender Instabilität

tieren. Der Umgang mit langfristigen Planungs- und Steuerungsprozessen wird sich zugunsten einer flexiblen Dialog- und Kommunikationskultur verändern.

Das nun gefragte Management von Instabilität ist nach Peter Kruse, dem Autor von »Next Practice, Erfolgreiches Management von Instabilität«, »der Aufbruch zu unbekanntem Kontinenten, bei dem letztlich keiner die Route und die Risiken kennt«. Der erfolgreiche Umgang mit komplexen und dynamischen Unternehmens- und Marktsituationen erfordert die Fähigkeit, eine gezielte Balance zwischen Stabilität und Instabilität herzustellen. Das Akzeptieren von Instabilität, die ja auch immer mangelnde Vorhersehbarkeit bedeutet, erhält letztlich die Innovationskraft und Adaptivität des Unternehmens aufrecht und hilft somit, krisenhafte Entwicklungen weitgehend zu vermeiden. Nach Kruse führt erfolgreiche Unternehmensentwicklung konsequent von der Individual- über die Teamin-telligenz zur Gestaltung von selbstorganisierenden Netzwerken:

Agile Unternehmen lassen ein hohes Maß an Eigenverantwortung zu. Unternehmen wie Google, Best Buy, HCL Technologies und WL Gore³ sind Beispiele für eine neue Form von Unternehmenssteuerung bzw. -führung. Abgesehen von ihrer Andersartigkeit sind sie wirtschaftlich äußerst erfolgreich.

Der Wunsch nach schnelleren Reaktionen an den Märkten wird somit zum Treiber für den Wandel von hierarchischen Unternehmenskulturen hin zu flacheren und autonomen Strukturen, die eine andere Art von Führung notwendig machen.

3. Führung in Komplexität – wie geht das?

»Sensemaking is about how to stay in touch with context.«

Karl E. Weick

Führungskräfte stehen vor der Herausforderung, neu navigieren zu lernen. Was bedeutet das für die Unternehmensführung? Insbesondere auf dieser Ebene steht ein Prozessmusterwechsel an. Folgende Aspekte gewinnen an Bedeutung:

- die Entwicklung einer starken Vision als emotionale Basis für Veränderung;
- die aktive Gestaltung von Nahtstellen (anstatt von Schnittstellen);
- die Moderation der Vernetzungsprozesse in Organisationen und über Unternehmensgrenzen hinaus und
- die kompetente Gestaltung und Unterstützung sich selbst organisierender Systeme.

3 Siehe dazu www.mixprize.org (M-Prize challenges help to identify, develop, and recognize the best stories (real-world case studies of management innovation) or hacks (bold ideas for tackling a critical management challenge) around make-or-break management challenges.)



Quelle: Prof. Peter Kruse »nextpractice, Erfolgreiches Management von Instabilität«, S. 147

Abb. 4: Anforderungen an Führung auf dem Weg zur Netzwerkintelligenz

Für Unternehmenslenker stellt sich die Frage nach dem Vertrauen in Eigeninitiative und Selbstverantwortung vor dem Hintergrund zunehmender nicht kontrollierbarer Komplexität neu.

Peter Kruse hält die obigen Qualitäten hinsichtlich der Bewältigung künftiger unternehmerischer Herausforderungen sogar für wichtiger als die emotionale Kompetenz im Umgang mit Einzelnen und Gruppen. Er erachtet es für Führungskräfte aller Ebenen als essenziell, sich kontinuierlich Systemkompetenz anzueignen, um so die Netzwerkintelligenz von Organisationen weiter auszubauen:

3.1 Führung 2.0 oder mehr vom Gleichen?

Welches ist nun in Anbetracht der skizzierten Veränderungen auf der Ebene der Unternehmenslenkung die »richtige Mitarbeiterführung«? Interessant erscheint uns die Tatsache, dass allein schon die Suche nach der »Führung 2.0« viel Neues in Gang setzt: Es entstehen unternehmensübergreifende Austausch- und Innovationsplattformen, deren Nutzer sich unter anderem mit der Frage, wie sich z. B. Offenheit, Transparenz, Eigenverantwortung, Selbststeuerung, Mitdenken und Kreativität in neuen Managementmodellen abbilden lassen, auseinandersetzen. So stellt etwa die Plattform »Managementexchange«⁴ eine nie zuvor da gewesene Ideenschmiede dar, die den Beteiligten, die es bisher vorgezogen hatten, in ihren eigenen Unternehmen Neues hervorzubringen, völlig neue Möglichkeiten eröffnen.

Wir glauben, dass es den einzig richtigen Führungsstil, der jetzt und in Zukunft Führungskräfte erfolgreich macht, nicht gibt. Mit Blick auf die einzelne Führungsperson gelten unseres Erachtens einige Grundsätze weiterhin – ungeachtet der sich verändernden Rahmenbedingungen: Es ist nach wie vor essenziell, als Führungskraft überhaupt führen zu wollen und grundsätzlich Menschen zu mögen (ergänzend zum notwendigen Führungs-Grundwerkzeug). Dies mag auf den ersten Blick trivial erscheinen. Auf unsere Frage, warum Führungskräfte überhaupt führen, erhalten wir immer wieder überraschende Antworten wie etwa: »Ich weiß gar nicht.« Oder: »Weil ich interessante Arbeit mag.« Oder: »Weil ich im Leben vorwärtskommen möchte.« In diesen Antworten klingen eher egozentrische Motive an – unter anderem Karriere- oder Statusziele. Daran ist an sich nichts Falsches, allerdings reicht es unseres Erachtens nicht aus, um die einem »anvertrauten« Menschen erfolgreich zu machen und somit letztlich zum eigenen Erfolg beizutragen.

Wirkungsvolle Führung ist demnach eine Haltungsfrage – also eine Frage der inneren Motivation. Dann ist es unabhängig von der steigenden Komplexität eine sehr persönliche Angelegenheit: Gute Führung ergibt sich unserer Beobachtung

4 www.managementexchange.com: The Management Innovation eXchange (MIX) is an open innovation project aimed at reinventing management for the 21st century. The premise: while «modern» management is one of humankind's most important inventions, it is now a mature technology that must be reinvented for a new age. ((Text bitte prüfenXXXX))

nach mithilfe einer Kombination aus dem Wissen um die eigenen Präferenzen und Werte, dem individuellen (Führungs-)Stil und einem guten Verständnis für die grundlegenden Werkzeuge im Führungswerkzeugkasten. Diese Qualitäten entstehen allerdings nicht einfach durch »learning by doing«, sondern im Zuge kontinuierlicher persönlicher Weiterentwicklung sowie bewusster Auseinandersetzung mit und Reflexion von Erfahrung.

In unserer Arbeit begegnen wir immer öfter überlasteten oder gar überforderten Führungskräften. Hier wäre der wesentliche Schritt in Richtung einer veränderten individuellen Führungskultur zu tun: weg vom Bild des Helden, der alles unter Kontrolle hat und primär nach dem traditionellen »Command & Control«-Prinzip führt, hin zum »sensiblen Weisen«, der die zunehmende Last auf mehrere Schultern verteilt, indem er Verantwortung delegiert, das Wissen des Systems inklusive der relevanten Umwelten nutzt und möglichst vielen Mitarbeitenden ermöglicht, ihr Potenzial zur Selbstführung und -Verantwortung zu entfalten. Führung 2.0 zeichnet sich somit weit mehr durch eine veränderte Haltung als durch das Praktizieren eines komplett neuen Führungsstils aus.

Diese Perspektive ist konsistent mit der aktuellen Führungsforschung, die sogenannte »New Leadership School«-Konzepte fordert. Unter diesem Label laufen all jene Konzepte, die dem Leitgedanken folgen: »Man muss Mitarbeitern die Arbeit nicht (mit Geld) abkaufen, sondern sie emotional mitnehmen, ihnen den Sinn der Arbeit aufzeigen und sie inspirieren.«⁵ Wie eingangs aufgezeigt, fordern verschiedene aktuelle Beiträge in Fachzeitschriften zum Thema »Führung & Organisationsentwicklung« und ihnen zugrunde liegende Studien mehr netzwerkartiges Zusammenarbeiten in Organisationen, was mehr in Richtung geteilte Verantwortung geht und das Konzept der »allpotenten Führungskräfte beerdigt«. Wenn Führung den Mut aufbringt, weniger Arbeit im System zu leisten, also Systeme nicht zu perfektionieren, sondern viel mehr die entsprechenden Kontexte zu gestalten, als Arbeit am System zu leisten, können neue Kompetenzen, die dringend benötigt werden, zur Blüte gelangen.

3.2 Mögliche Ansätze für Führung 2.0

»Was tun, wenn wirklich weite Dimensionen, wenn reale Vielfalt und provokante Komplexitäten dazu zwingen, die inneren Landkarten neu zu zeichnen?«
Peter Sloterdijk

Aktuell werden viele Beiträge in Fachzeitschriften publiziert, die in der Essenz alle dasselbe schlussfolgern: Nur geteilte Führung kann in Anbetracht der zuneh-

5 Prof. Dr. Heike Bruch, Direktorin des Instituts für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen.

mend komplexen Rahmenbedingungen erfolgreich sein. Es finden sich etwa Beiträge unter folgenden Überschriften:

- *Transformationell Leadership* (Leitendes Prinzip ist Emotionalität. Führen erfolgt über die eigene Vorbildfunktion, mittels Vertrauen und Respekt);
- *Laterales Führen* (Einfluss entsteht über Verständigung, Vertrauen und geteilte Macht);
- *Distributed Leadership* (Einfluss von einem beliebigen Punkt der Organisation aus ausüben);
- *Leading from behind* (Verschiedene Menschen zu verschiedenen Zeiten, abhängig von ihren Stärken oder ihrer Geschicklichkeit, treten nach vorn, um die Gruppe in die Richtung zu bewegen, in die sie zu gehen hat. Es gibt keine hierarchische Anweisung.);
- *Co-Leadership* (Geteilte Führung an der Spitze eines Unternehmens – wie etwa jüngst bei der Deutschen Bank etabliert –, Co-Leadership oder Führungsteam anstelle von Führung durch eine Einzelperson. Dies bringt den Nutzen der geteilten gemeinsamen Vision, der dauernden Kommunikation und dem vorgelebten gegenseitigen Vertrauen);
- *Charismatische Führung* (Starke inspirierende Zukunftsvision und Orientierung stiftende Werte; Inspiration bewirkt Selbstmotivation; Vertrauen statt Kontrolle).

3.3 Essenzen von Führung 2.0

Nachfolgend fassen wir aus den unter 3.2 aufgeführten Führungsansätzen die unserer Erfahrung nach zentralen Felder von Führung in Komplexität zusammen. Alle dargestellten Handlungsfelder sind Handlungsinhalte für Führung, die nicht alternativ zur Anwendung kommen. In einer Organisation, die eher als lebendiger Organismus verstanden wird, bedingen sie sich gegenseitig.

Flexibilität sicherstellen

Das erste Handlungsfeld trägt dazu bei, die Reaktionsfähigkeit in der eigenen Organisation bei ständig wechselnden Außenbedingungen zu erhalten. Je höher die Veränderungsrate und je innovationsgetriebener eine Branche, desto mehr werden Reaktionsfähigkeit und damit einhergehende – Anpassungsfähigkeit zu künftig entscheidenden Kompetenzen. Flexibilität sicherstellen für Führungskräfte heißt:

- *Reaktionsvielfalt*: Unternehmenslenker müssen improvisieren lernen, im Austausch mit ihren Kollegen ein neues Bild von Aufgaben und Rollen des Managements entwerfen und Raum für einen offenen Dialog über Unsicherheit und Ambivalenz schaffen.

- *Orientierung geben*: Je instabiler und komplexer das Umfeld, desto lauter der Ruf nach Orientierung. Mitarbeiter und Führungskräfte benötigen eine klare längerfristige Ausrichtung. Sie erwarten die Berücksichtigung ihrer Interessen ebenso wie das sanktionsfreie Bearbeiten von Fehlern und Konflikten.
- *Strategische People Skills*: Intelligente Staffing-Modelle und eine gemeinsam erarbeitete Überzeugung hinsichtlich *Talent-Sourcing* und *Placing* werden zur Chefsache. Analog zu *Cloud Computing* entstehen neue Outsourcing-Modelle wie etwa die *Human Cloud*.

Kohäsion herstellen

Je fließender und flexibler die Arbeitsprozesse werden, desto wichtiger werden Kommunikation und die Fähigkeit, Mitarbeiter über intelligente Feedback- und Austauschsysteme miteinander zu koppeln und zu synchronisieren. Funktionieren kann eine solche Infrastruktur aber nur, wenn die persönliche Kommunikationsfähigkeit der Führungskraft eine neue Ebene erreicht.

- *Beziehungstärke*: Je stärker Selbstverantwortung und Selbstorganisation in Unternehmen ausgeprägt sind, desto weniger wird die Anordnung von effizienten Abstimmungen zwischen den relevanten Stakeholdern gelingen. Die Führungskraft als Gastgeber, die zu Austausch, Klärung und Abgleich einlädt, verlangt allerdings ein anderes Selbstverständnis, eine neue Sichtweise bezüglich Macht und der eigenen Rolle.
- *Innere Diversität*: Interkulturelle Kompetenz, globale Kommunikation, der Umgang mit verschiedenen Arbeitskulturen sowie die Anpassung an neue Bedingungen und Kontexte werden von der Führungskraft ebenso verlangt wie die Integration der neuen Generation – der sogenannten Digital Natives in die bestehende Unternehmenskultur.
- *Ambiguitätstoleranz*: In komplexen Umwelten zu führen macht es notwendig, nicht nur in Entweder-oder-Kategorien zu denken, sondern unter Einbeziehung der relevanten Umwelten Raum für verschiedene Sichtweisen zu schaffen. Perspektivenvielfalt zuzulassen bedeutet, in Sowohl-als-auch-Kategorien zu denken und Widersprüche, Ambivalenzen und Unschärfen aushalten zu können.

Wer sich mit der Unternehmensführung der Zukunft beschäftigt, muss sich also mit Beziehungen, Bindung und Emotionen auseinandersetzen. Am Beispiel der amerikanischen Elektrohandelskette »Best Buy« zeigt sich eindrucksvoll, dass es hochrentabel sein kann, auf die Mitarbeiter hinsichtlich ihres Wunsches nach Selbstbestimmung einzugehen: Nach der Einführung eines »Results only Environment« werden 60 Prozent der 4.000 Mitarbeiter nur noch in Hinblick auf die Resultate ihrer Arbeit geführt und müssen nicht mehr zwingend im Büro anwesend sein. Infolge dessen erhöhte sich die Produktivität von »Best Buy« um 35

Prozent, wobei die Idee für diese Initiative aus einer Mitarbeiterbefragung hervorging.

Sinn erzeugen

Das Thema Nachhaltigkeit gewinnt an Bedeutung – sowohl für Konsumenten als auch für potenziellen Unternehmensnachwuchs. Wert- und Sinnfragen erlangen trotz Wirtschaftskrise und des Wunschs nach Sicherheit einen immer höheren Stellenwert. Für die Beantwortung dieser Fragen benötigen Führungskräfte unterstützende Managementkompetenzen:

- *Langfristausrichtung*: Neben der Einhaltung von Governance-Richtlinien ist wertebasiertes Führungsverhalten entscheidend. Die Fähigkeit, sich im Spannungsfeld zwischen kurzfristigem Erfolgsdruck und langfristig vorausplanendem Denken flexibel zu bewegen, gehört ebenso zu den erforderlichen Führungsqualitäten wie die Bereitschaft, gegebenenfalls auf Einflussnahme und Status zu verzichten.
- *Synchronisierungsfähigkeit*: Sinn und Selbstbestimmung sind die Boni der Zukunft. Eine gute Passung und Synchronisierung von Unternehmenszielen und individuellen Zielen ist eine gute Grundlage dafür, das Mitarbeiterportfolio aufzubauen, das für die Geschäftsentwicklung erforderlich ist.

•
Unternehmen erhalten in Zukunft eine neue, umfassendere Funktion, nämlich die Aufgabe mit Regierungen und der Zivilgesellschaft zu kooperieren und neue Formen der Partnerschaft zu finden, um ihr Geschäft langfristig weiterentwickeln zu können – so die Ansicht des *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) in seiner Vision »2050«. Das Thema Nachhaltigkeit in Unternehmen wird neue, integrierte Kennzahlensysteme hervorbringen, die die ökonomische Perspektive mit der ökologischen und der sozialen Sichtweise vereinen.

Beispiele liefert der Sportartikelhersteller »Puma«, der eine Vorreiterrolle übernehmen will, wenn es um die Bezifferung der von ihm im Zuge der Herstellung seiner Produkte verursachten Umweltschäden geht. Und Unternehmen wie IBM und DHL treiben soziale Innovationen voran, indem sie sich mit ihrem Unternehmens-Know-how weltweit in soziale Projekte einbringen und somit nicht nur etwas gesellschaftlich und sozial Sinnhaftes bewegen, sondern zudem wertvolle Erkenntnisse über Kunden und Märkte gewinnen.

Lernfelder eröffnen

Auch in Zukunft wird es Unternehmen oder Bereiche geben, die auf den weitestgehenden Erhalt oder die Reproduktion stabiler Ordnungen angewiesen sind und dafür vor allem klassische Trainings und Expertenunterricht brauchen. Doch für die Erkundung und Entwicklung von gänzlich Neuem sind andere Mittel und

Wege nötig – Irritationen und Expeditionen in unbekanntes Terrain gehören dazu.

»Unternehmen, die langfristig erfolgreich sind, gleichen (...) lernfähigen Gehirnen: Sie lernen durch Versuch und Irrtum, sammeln Erfahrungen, entwickeln flache, stark vernetzte Strukturen und passen ihre innere Organisation immer wieder neu an sich verändernde Rahmenbedingungen an«, so beschreibt es der Hirnforscher Gerald Hüther. Hirngerechte Führung bedeutet, regelmäßig neue Herausforderungen zu schaffen, zum Beispiel durch Job-Rotation.

Um neue Lernfelder zu eröffnen, sind die folgenden Managementkompetenzen hilfreich.

- *Destabilisierungs-Know-how*: Hier geht es darum, als Führungskraft bewusst und in angemessenem Rahmen Irritationen und Störungen im System auszulösen, um Impulse für Veränderungen zu geben. Dabei ist es notwendig zu wissen, dass Lernen nicht über Angst und Druck funktioniert, sondern dass dafür eine anregende emotionale Grundstimmung des Einzelnen erforderlich ist. Neben Empathie ist ein in hohem Maße ein flexibler Umgang mit vielfältigen formellen und informellen Machtkonstellationen gefordert, die durch jede Störung in Frage gestellt werden.
- *Nahtstellengestaltung*: Es ist relevant, Menschen innerhalb der eigenen Organisation zu vernetzen, indem der Kontakt zu allen relevanten Stakeholdern hergestellt wird und temporäre wie auch langfristige Partnerschaften ins Leben gerufen werden, um etwas Neues entstehen zu lassen. Gemeinsames Denken und Arbeiten ist zwar nicht neu, aber die Intelligenz und Kreativität von Gruppen wird bis heute zu wenig wirkungsvoll genutzt.
- *Freiraumdenken*: Als Führungskraft am eigenen Selbstbild und Selbstverständnis zu arbeiten und das eigene Verhalten zu reflektieren ist Grundvoraussetzung für die neue Art von Führung. Als Katalysator zu fungieren und mit spürbarem Vertrauen gezielt die Selbstorganisation des eigenen Teams und des gesamten Unternehmens zu stärken, ist ebenso wichtig wie das Gestalten von Lernumgebungen, in denen Mitarbeiter Eigeninitiative und Neues entwickeln können.

4. Führung in Komplexität – wie kann Beratung unterstützen?

4.1 Der Mythos von der omnikompetenten Führungskraft

»Aufrecht zwischen Riesenwellen« betitelte in den 1990er-Jahren eine Zeitung das Bild des Leuchtturmwärters Theodore Malgorn, der trotz eines heftigen Sturms und haushoher Atlantikwellen seelenruhig seiner Arbeit nachging. Dieses Foto spiegelt einen Zustand wider, den viele Führungskräfte ersehnen: Sie wünschen

sich Gelassenheit und das nötige Selbstvertrauen, um im Sturm der täglichen Aufgaben Ruhe bewahren zu können. Häufig versuchen sie einfach, noch mehr zu leisten, um dem Mythos von der omnikompetenten Führungskraft gerecht zu werden. Oder sie bemühen sich, Komplexität zu reduzieren, indem sie rasche Lösungen anstreben oder größtenteils auf Inhalte, Prozesse und Kontrollen fokussieren.

Ein Beispiel aus unserer Praxis: Ein Geschäftsbereichsleiter eines Dienstleistungsunternehmens berichtete vom starken Ergebnisdruck in seinem Unternehmen, den immer unmöglicher erscheinenden Vorgaben und dem Hinweis seines Vorgesetzten, dass sein Geschäftsbereich immer öfter das »Schlusslicht« sei. Gleichzeitig beklagte er, dass er sich von seinen Kollegen zu wenig unterstützt fühle. Im Rahmen eines Coachings wurde ihm bewusst, dass er mit seinem starken Kontroll- und Sicherheitsbedürfnis – unter den schwierigen Rahmenbedingungen auf keinen Fall etwas falsch laufen – nahezu jegliche Eigeninitiative seiner Kollegen unterdrückte und dass er unter der großen Verantwortung, vermeintlich alles allein hinkriegen zu müssen, und der zunehmenden Einsamkeit sowie der hohen Belastung in seiner Rolle litt. Indem er sich selbst zunehmend besser verstand und auch seine inneren Konflikte akzeptierte, gelang es ihm, sich schrittweise mehr zu öffnen, seine Bedürfnisse zu artikulieren und Verantwortung zu delegieren. Dies führte schließlich zur Initialisierung eines OE-Projekts, in dem unter anderem ein heterogen besetztes Kernteam wertvolle Ideen zur Weiterentwicklung des Geschäfts lieferte. Die Ergebnisse verbesserten sich schrittweise, und heute berichtet der Geschäftsbereichsleiter, dass er bei seiner Arbeit viel zufriedener und ausgeglichener sei als früher – und dass sein Geschäftsbereich nun im vorderen Drittel rangiere.

Das Beispiel zeigt: Führungskräfte bewegen sich heute in vielen Spannungsfeldern. Es scheint schon fast normal zu sein, dass sie strategische Entscheide, die mittlerweile im Jahrestakt geändert werden, mittragen müssen, auch wenn sie persönlich in keiner Weise dahinterstehen oder sich damit bei ihren Mitarbeitenden unbeliebt machen. Gleichzeitig wird von ihnen erwartet, dass sie die Interessen ihrer Mitarbeiter nach oben vertreten, was zu Konflikten mit ihren Vorgesetzten führen kann. Sie sind laufend mit Widersprüchen zwischen ihren eigenen Werten bzw. Bedürfnissen und den Anforderungen der Umwelt konfrontiert. Im Extremfall müssen sie ihre eigenen Wünsche und Vorstellungen »an der Garderobe am Arbeitsplatz abgeben«, um dem zu entsprechen, was das Unternehmen fordert. In Kombination mit der hohen Belastung und der geforderten ständigen Erreichbarkeit führt dies unserer Beobachtung nach immer häufiger zu grundsätzlichen Sinnfragen oder gar zu Sinnkrisen.

All das erzeugt enorm viel Druck und Stress, worauf mit »mehr vom Gleichen« reagiert wird: mehr leisten, mehr fokussieren (häufig auf die Sache), sich selbst noch mehr in den Hintergrund drängen – und nur keine Schwäche zeigen. Das ist ein Teufelskreis. Die Folgen sind zunehmende Unausgeglichtheit und Demo-

tivation. Und leider melden sich allzu oft auch psychosomatische Symptome (z.B. Magenbeschwerden, Schlaf- und Herzrhythmusstörungen etc.), welche die Leistungsfähigkeit immer mehr beeinträchtigen. Zudem entwickeln Führungskräfte unter Druck dysfunktionale Führungsmuster, die ihre Situation letztlich eher verschlimmern als verbessern.

Was brauchen Führungskräfte, um den steigenden Anforderungen gerecht zu werden? Was kann helfen, um überhaupt die notwendige Aufmerksamkeit zu finden, um sich mit sich selbst, seinem Führungsverhalten und der erzielten Wirkung zu beschäftigen?

4.2 Was hilft dem Leader, weise zu werden?

»Das, was zählt, ist nicht nur das, was Führende tun und wie sie es tun, sondern auch ihre innere Verfassung.«
Otto Scharmer

Im Rahmen von Führungskräftequalifizierungen und bei der Begleitung von Führungskräften beobachten wir eine zunehmende Bereitschaft, sich auf Verlangsamung, Innehalten und Vertiefung einzulassen. Gerade darin liegt unserer Erfahrung nach der Schlüssel zur Fähigkeit, besser durch den anspruchsvollen Alltag zu navigieren. Das erfordert Kompetenzen, die man nicht kognitiv in der Schule, im Studium oder in einem Seminar erlernen kann: Es geht um Selbstvertrauen, Selbststeuerung, innere Festigkeit, und damit verbunden um Stressresistenz, um Vertrauen auf Veränderung und um einfühlsame Kommunikations- und Beziehungsfähigkeit.

Die Intensivierung dieser Kompetenzen setzt aufmerksame Selbstreflexion und Arbeit an der inneren Haltung voraus. Nachfolgend einige konkrete Beispiele für die Begleitung von Führungskräften, die unserer Erfahrung nach wertvoll sind, um »dank mehr (innerer) Haltung wieder mehr Halt« zu gewinnen. Führungskräfte sollen dabei unterstützt werden, sich allein – quasi aus eigener Kraft – immer wieder zurück »ins Auge des Tornados zu begeben, auch wenn es um sie herum lichterloh brennt« (so kürzlich von einem Coaching-Klienten formuliert). Auch das traditionelle Führungsseminar hat hier nach wie vor seinen Platz – allerdings relativiert sich seine Bedeutung zusehends.

Das Ende von Führungsseminaren?

Wir glauben, dass Führungskräfte aufgrund der sich verschärfenden Rahmenbedingungen maßgeschneiderte Unterstützung brauchen. Das traditionelle Führungsseminar verliert unserer Wahrnehmung nach allmählich an Bedeutung. Allerdings ist es für angehende oder neue Führungskräfte nach wie vor eine sinnvoll-

le Einrichtung, um den Führungswerkzeugkoffer ausreichend mit Modellen und Theorie zu füllen, diese in einem geschützten Rahmen anzuwenden und Erfahrungen zu reflektieren. Das traditionelle Seminarformat sollte jedoch mit Lernformaten wie Peer Coaching, Shadowing oder Mentoring ergänzt werden.

Auch für erfahrenere Führungskräfte kann ein Seminarkontext durchaus sinnvoll sein, etwa wenn es um Entscheidungsverhalten unter komplexen Rahmenbedingungen, Führen im Change, Gruppendynamik und Konflikte, systemische Zusammenhänge in Organisationen, etc. geht.

Flexible, maßgeschneiderte Formate sind nötig

Im Fall komplexer Rahmenbedingungen sind flexible Formate geeignet, um Führungskräfte bezüglich ihrer individuellen Fragestellungen und Herausforderungen effektiv zu unterstützen. Die Begleitung kann hierbei im Rahmen von Gruppensettings oder auch in Einzelcoachings erfolgen, wobei Letztere unserer Erfahrung nach geeigneter sind, um nachhaltige Wirkung zu erzielen. Gegebenenfalls ist eine Kombination der beiden Formate empfehlenswert. Gerade in komplexen Situationen ist eine achtsame Begleitung mit der Möglichkeit zu einer tiefgreifenden persönlichen Auseinandersetzung essenziell. Das Hauptaugenmerk liegt dabei darauf, Führungskräfte im Rahmen ihrer Selbstreflexion zu unterstützen, etwa mit folgenden gezielten Fragen: Welche Situationen erlebe ich als anspruchsvoll? Was fordert mich? Welche Verhaltensweisen sind typisch für mich? Worin haben sie ihren Ursprung? Wodurch werden sie hervorgerufen? Welche Muster prägen mich? Welche sind hilfreich? Womit/wobei stoße ich immer wieder an Grenzen? Diese Fragen können hilfreich sein, um Veränderungen einzuleiten respektive Führungskräfte darin zu unterstützen, persönliche Spielräume und Handlungsfelder wahrzunehmen und aktiv zu gestalten.

Nachfolgend sind einige mögliche Formate der Begleitung durch Beratung zusammengefasst.

Format	Beschreibung
Führungswerkstatt	<p>Unterstützung von Führungskräften im Rahmen komplexer Veränderungsprozesse</p> <p><i>Inhalte und Wirkung:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Befähigung der Teilnehmer bzgl. »Führen in Veränderungsprozessen« (Förderung des »Könnens«): Theorie, Modelle, Instrumente (»nur soviel wie notwendig«), Learning by doing (»so viel wie möglich«) an aktuellen Themenstellungen • Raum für die Bearbeitung persönlicher Themen schaffen • Aktive Einbindung der Führungskräfte in den Veränderungsprozess • Führungskräfte von Betroffenen zu Beteiligten machen (Förderung des »Wollens«) • Vernetzung mit Projektaktivitäten, Dialog mit der Projektleitung • Führungskräfte als Resonanzforum für Zwischenergebnisse des Projekts nutzen (»Sounding board«) • Dialog mit den Entscheidern (»Kamingespräche«)

Format	Beschreibung
Führungsworkstatt	<p><i>Durchführung:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Früh im Veränderungsprozess – idealerweise dann, wenn die persönliche Betroffenheit der teilnehmenden Führungskräfte am größten ist, also zum Beispiel direkt nach dem die neue Aufbauorganisation kommuniziert wurde. • Ca. 2 Module von je 1,5 – 2 Tagen; zwischen den Modulen ca. 6 Wochen Abstand
Gruppendynamik	<p>Gruppendynamische Settings eignen sich vorzüglich dazu, mehr über einen selbst zu erfahren und dank mehr Selbstkenntnis sein Selbstbewusstsein zu stärken. Dies unterstützt Führungskräfte maßgeblich, dabei auch in sehr anspruchsvollen Situationen Führung wirkungsvoll zu gestalten.</p> <p><i>Inhalte und Wirkung:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Thema ist das »Hier und Jetzt« resp. die sich in der Trainingsgruppe entwickelnde Dynamik • Konstruktives Feedback ist ein Herzstück der Gruppendynamik und verschafft den Teilnehmern Informationen zu sich selbst und zur Dynamik im Raum, über die normalerweise nicht gesprochen wird. Dies ermöglicht soziales Lernen und bietet gerade Führungskräften eine wertvolle Gelegenheit, in einem »sicheren« Setting eigene Muster, Stärken und Schwächen zu erkennen • Lernen findet auf drei Ebenen statt: auf der persönlichen Ebene, der Gruppenebene und schließlich der Ebene der Reflexion oder Meta-Kommunikation. Erleben und Erkennen gehen Hand in Hand und auch »unter die Haut« – was als wertvolle Basis für nachhaltiges Lernen und Entwicklung gilt <p><i>Durchführung:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • 8 bis 12 Teilnehmer, die einander nicht oder kaum kennen, treffen sich eine Woche hindurch unter der Leitung eines Trainers. • Nur wenige Strukturelemente sind vorgegeben: die Trainingszeiten, die Zusammensetzung der Gruppe, die Trainer, das »Selbstbeobachtungsziel« und die Abfolge der Arbeitsformen (z. B. T-Gruppe, Kleingruppen).
Auszeiten	<p>Gerade Führungskräfte in der Mitte ihrer Karriere oder in Umbruchphasen beschäftigen sich intensiver mit grundsätzlichen Fragen des Lebens resp. sehen sich mit Widersprüchen konfrontiert. Hier sind zeitlich begrenzte Phasen des Rückzugs und der Selbstreflexion wertvoll, um diese Fragen nicht nur über den Kopf, sondern möglichst ganzheitlich zu bearbeiten.</p> <p><i>Inhalte und Wirkung:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Viel Raum und Zeit, um sich ohne Leistungszwang mit einigen grundsätzlichen Fragen zu beschäftigen: Wie viel Energie investiere ich in meinen Job und wie viel erhalte ich zurück? Was kostet mich (zu viel Energie, ohne dass ich es ändern kann)? Wie könnte ein anderes Denken oder eine andere Haltung eine bessere Situation straffen, ohne dass sich die äußeren Umstände verändern müssten? In welchen Mustern und Gewohnheiten bin ich gefangen? Wohin führt mein weiterer Lebensweg? • Innehalten und gleichzeitig unterwegs sein, um energievoller, inspiriert und selbstbestimmter wieder ins Berufsleben einzutauchen – nicht zuletzt auch, um die eigene Führungskraft und -wirkung immer wieder zu erneuern. • <i>Durchführung:</i> • Mehrtägiger von Coaches begleiteter Rückzug¹ im Rahmen einer kleinen Gruppe • Ein wichtiges Element dabei ist das Unterwegssein in der Natur – z. B. eine mehrtägige geführte und begleitete Wanderung in einer inspirierenden Umgebung – im Rucksack ein Notizbuch, etwas Proviant und nur das Nötigste.

Format	Beschreibung
Werte-reflexion	<p>In starken Belastungssituationen drohen eigene Werte »unter die Räder« zu kommen. Führungskräfte geraten zunehmend in einen »Funktionier-Modus«, was sich in zunehmender Unzufriedenheit äußert. Hier kann Wertearbeit helfen, eine individuelle Standortbestimmung vorzunehmen.</p> <p><i>Inhalte und Wirkung:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Eine vertiefte Wertearbeit mithilfe von Wertekarten unterstützt Führungskräfte dabei zu überprüfen, welche Werte an Bedeutung verloren haben, welche aktuell wichtig sind (etwa aufgrund der Geburt von Kindern) und welche in Zukunft noch mehr Raum erhalten sollten (z. B. aufgrund des Ausblicks auf die zweite Lebenshälfte oder generell auf einen neuen Lebensabschnitt). Reflexion von Fragen wie: Wer bin ich? Was ist mir wichtig? Wozu ist das, was ich tue, gut? Was verbindet mich mit anderen oder Organisationen resp. trennt mich davon? • Wertearbeit hilft, eine individuelle Standortbestimmung vorzunehmen, um mit sich selbst wieder mehr ins Reine zu kommen resp. seine drei Lebenswelten (Berufs-, Beziehungs- und Eigenwelt) wieder mehr in Balance zu bringen. <p><i>Durchführung:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Physische Arbeit mit Wertekarten² im Rahmen eines Coachings • Unterstützung im Rahmen der Umsetzung von ausgewählten Werten in Verhalten oder Handlungen
Meditation	<p>Automatismen beeinflussen unser Verhalten stark. Die Verknüpfung zwischen Wahrnehmen, Denken, Fühlen und Handeln geschieht zumeist unreflektiert und aufgrund erworbener Gewohnheitsmuster. Unter Druck verengen sich unsere Wahrnehmungsprozesse. Die Wahrnehmung wird selektiv (Röhrenblick), das Denken neigt zur Polarisierung, und das Fühlen verliert die Dimension der Empathie. Das Verhalten kann sich nicht mehr flexibel auf Situationen einstellen und wird eingeschränkt resp. geprägt durch erprobte Verhaltens- oder gar Überlebensmuster. Hier unterstützt regelmäßige Meditation – dank einer verstärkten Bewusstheit – dabei aus diesen Reiz-Reaktions-Mustern auszusteigen.</p> <p><i>Inhalte und Wirkung:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Wir beobachten in Coaching Prozessen, dass es in Belastungssituationen hilfreich sein kann, die oben beschriebenen individuellen Reiz-Reaktions-Muster zu erkennen und Wege zu finden, daraus auszusteigen. Eine Intensivierung der Bewusstheit bzw. der Achtsamkeit macht das möglich. Wenn die inneren Erlebnisse bewusst wahrgenommen und bedacht werden, verlieren die automatischen Prozesse ihre Macht. • Die Übungspraxis der Meditation setzt genau an dieser Stelle an. Mithilfe regelmäßiger Meditation werden die »Bewusstseinsmuskeln« der Präsenz systematisch gestärkt. Das Ziel des Übens besteht darin, im Wahrnehmen dessen, was in uns vorgeht, präsent und bewusst zu bleiben und sich nicht von automatisch ablaufenden Gedankenketten oder Gefühlen wegziehen zu lassen. • Dank regelmäßiger Präsenz- und Bewusstheits-Übungen halten Führungskräfte auch in alltäglichen Arbeitssituationen –, z. B. bei Entscheidungen – öfter inne, um sich die Vorgänge in ihrem Inneren bewusst zu machen. Diese gewonnene Ruhe wird als große Ressource beschrieben, um neue Sichtweisen und Gedanken zu erfassen und im Handeln zu berücksichtigen. Eine regelmäßige meditative Praxis hilft zudem, das Einfühlungsvermögen bezüglich Menschen und Situationen zu intensivieren und die Reflexionsfähigkeit hinsichtlich des eigenen Fühlens und Wollens zu erhöhen <p><i>Durchführung:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ein einfacher Einstieg dazu, der sich z. B. gut in Coachings integrieren lässt, ist die sogenannte Jetzt-Übung: »Wie fühle ich meinen Atem jetzt im Moment? Wie fühle ich meinen Körper jetzt im Moment? Was höre ich jetzt im Moment? Welche Gedanken beschäftigen mich jetzt im Moment?« • Klienten nehmen diese Übung gern in den Alltag mit und gönnen sich kurze Auszeiten – gerade in hektischen und druckvollen Situationen hilft ihnen das, aus dem automatisch ablaufenden bewertenden Denken und Fühlen auszusteigen und sich dank der erhöhten Präsenz kraftvoller zu fühlen

Abb. 5: Formate für die Begleitung von Führungskräften in komplexen Situationen

Je schneller sich die Welt dreht verändert, desto mehr sind Menschen gefordert, dabei mithalten zu können. Dies gilt natürlich auch für Berater. Aus eigener Erfahrung erachten wir es als essenziell, auch uns regelmäßig Auszeiten zu gönnen, um das praktizieren zu können, was wir Führungskräften empfehlen. Nur wenn wir mit uns selbst in gutem Kontakt sind, können wir in komplexen Beratungsprozessen unterstützen resp. Führungskräfte kraftvoll begleiten.

Unserer Erfahrung nach führt der Weg hier nicht über »mehr« oder »schneller«, sondern über »bewusster« und »langsamer«. Nehmen wir das Karussell als Metapher für die sich schnell drehende Welt: Hier ist es notwendig, zwischendurch herauszutreten oder sich in die Mitte zu stellen, wo die Zentrifugalkraft sich weniger stark auswirkt, damit man nicht schwindlig wird. Ähnlich verhält es sich im Alltag: Das bewusste Heraustreten funktioniert hier weniger über eine erlernbare Technik oder ein kognitives Konstrukt, der Weg führt vielmehr über das Innen. Resiliente Führungskräfte (und Berater) arbeiten bewusst an ihrer inneren Verfassung. Dies unterstützt sie dabei, angesichts zunehmend anspruchsvoller Rahmenbedingungen Stabilität und Führungskraft zu entfalten und aufrechtzuerhalten. Eine besondere Herausforderung stellt dabei der scheinbar paradoxe Weg dar – analog der chinesischen Weisheit: Wenn Du es eilig hast, gehe langsam. Wir wünschen Führungskräften den Mut und den Willen, sich selbst die dafür hilfreichen Auszeiten zu gönnen, damit sie in der scheinbar geringen verbleibenden Zeitspanne umso wirkungsvoller unterwegs sein können!

Literatur

- Backhausen, W.J./Thommen, J.-P. (2007). Irrgarten des Managements – Ein systemischer Reisebegleiter zu einem Management 2. Ordnung. Zürich.
- Ballreich, R. (2012). Meditation als Erkenntnisweg für Führungskräfte. In: TrigonThemen 03/12 (Contemplative Leadership).
- Bucksteeg, M. (2008). Der Führungsnachwuchs fordert eine neue Managementkultur. Warum Top-down implementierte Werte nicht ausreichen. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, Heft 4/2008, S. 38–43.
- Cichy, U./Matul, Ch./Rochow, M. (2011). Vertrauen gewinnt: Die bessere Art, in Unternehmen zu führen. Stuttgart.
- ComTeam Academy + Consulting (2012). FührungsRaum. Im Spannungsfeld von Regulierung, Virtualisierung und dem Kampf um Talente. Comteam Studie 2012.
- Doppler, K. (2009). Über Helden und Weise. Von heldenhafter Führung im System zu weiser Führung am System. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, Heft 2/2009, S. 4–13.
- Eidenschink, K. (2004 a). Der Mythos vom »richtigen« Führen. In: wirtschaft & weiterbildung, Heft 02/2004, S. 28–31.
- Eidenschink, K. (2004 b). Mit Widersprüchen leben. Oder: Führen ist immer Stress. In: wirtschaft & weiterbildung, Heft 01/2004, S. 24–37.
- Gabor, A. (2010). »Seeing Your Company as a System«. In: Strategy + Business, Booz & Company. Heft 59/2010.
- Hamel, G. (2008). Das Ende des Managements: Unternehmensführung im 21. Jahrhundert. Berlin.

- Hill L. (2008). Where Will We find Tomorrow's Leaders. A Conversation with Linda A. Hill. In: Harvard Business Review, Heft 1/2008.
- IBM CEO C-Level Studie 2012 »Führen durch Vernetzung«, 2012, IBM Institute for Business Value.
- IBM Global CEO Study »Unternehmensführung in einer komplexen Welt«, 2010, IBM Institute for Business Value.
- Jäger, W. (2006). Spiritualität als Basis für Führung. In: Hernsteiner 1/2006 (Sonderausgabe Macht-Leadership-Sinn).
- Längle, A. (2006). Die »Sinn-Macht« – Leadership und Führungs-Sinn. In: Hernsteiner 1/2006 (Sonderausgabe Macht-Leadership-Sinn).
- Lehky, M. (2011). Leadership 2.0: Wie Führungskräfte die neuen Herausforderungen im Zeitalter von Smartphone, Burn-out & Co. managen. Frankfurt a.M.
- Löhner, M. (2005). Führung neu denken: Das Drei-Stufen-Konzept für erfolgreiche Manager und Unternehmen. Frankfurt a.M.
- Meiffert, T. (2005). Lost in Translation? Der Manager als Übersetzer. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, Heft 4/2005, S. 46–53
- Management Center Voralberg (2009). Führungskraft entwickeln. Dokumentation zum Referat von Dr. Marianne Grobner im Rahmen der MCV – Bodenseetage 2009.
- Miles, S.A./Watkins, M.D. (2008). The Leadership Team, Complementary Strengths or Conflicting Agendas. In: Harvard Business Review, Heft 4/2008.
- Königswieser, R./Exner, A. (1999). Systemische Intervention, Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. 4. Aufl., Stuttgart.
- Königswieser, R./Sonuc, E./Gebhardt, J./Hillebrand, M. (Hrsg.) (2006). Komplementärberatung, Das Zusammenspiel von Fach- und Prozess-Know-how. Stuttgart.
- Königswieser, R./Wimmer, R./Simon, F. (Hrsg.) (2013). Back to the roots. Die neue Aktualität der systemischen Gruppendynamik. In: Organisationsentwicklung Nr. 1/2013, S. 65–73.
- Kruse, P. (2004). next practice. Erfolgreiches Management von Instabilität. Veränderung durch Vernetzung. Offenbach.
- Pfläging, N. (2011). Führen mit flexiblen Zielen: Praxisbuch für mehr Erfolg im Wettbewerb. Frankfurt a.M.
- Pfläging, N. (2009). Die 12 neuen Gesetze der Führung, Der Kodex: Warum Management verzichtbar ist. Frankfurt a.M..
- Scharmer, O. (2011). Theorie U – von der Zukunft her führen. 2. Aufl., Heidelberg.
- Sprenger, R. (2012). Radikal führen. Frankfurt a.M.
- Tan, Ch.-M. (2012). Search Inside yourself – Das etwas andere Glücks-Coaching. München.
- Trendstudie von Signium International/:zukunftsinstitut: Unternehmensführung 2030, Innovatives Management für morgen, 2011.
- Wimmer, R.: Die Zukunft von Führung – Brauchen wir noch Vorgesetzte im herkömmlichen Sinne? In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, Heft 4/96, S. 46–57.
- Winkler, B.: Shared Leadership Ansätze nutzen: Wie hierarchische und geteilte Führung zusammenspielen. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, Heft 3/2012, S. 4–8.
- Wüthrich, H.A./ Osmetz, D./Kaduk, S. (2007). Leadership schafft Wettbewerbsvorteile 2. Ordnung, in: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, Heft 6/2007.
- Wüthrich, H. A./ Osmetz, D./Kaduk, S. (2006). Musterbrecher: Führung neu leben. Wiesbaden.
- Zeuch, A. (2010). Feel it! So viel Intuition verträgt Ihr Unternehmen. Weinheim.