



Am Limit

Führung im Unternehmensalltag
Heiko Roehl

Vorwort

2006 schlug die Geburtsstunde der Executive Trainings des Kompetenzzentrums „Führung und Unternehmenskultur“ der Bertelsmann Stiftung. Von Beginn an war es das Ziel, die Führungskräfte mit ihren Herausforderungen im Unternehmensalltag in den Mittelpunkt zu stellen. Denn es sind oft die zwischenmenschlichen Probleme, die Führungskräfte verzweifeln lassen, Change-Prozesse torpedieren oder das Betriebsklima beeinträchtigen. Da ist der Mitarbeiter, dem man nichts recht machen kann, da ist die Kommunikation, die trotz umfangreicher Informationen nicht gelingen will, da ist der Kunde, der die x-te Produktvariante möchte, oder die Stabsabteilung, die den fest eingeplanten Geschäftserfolg verzögert – es sind Situationen, die wohl jede Führungskraft bereits in ihrer Organisation erlebt hat.

Schnell wird dann deutlich, dass die Anwendung von Tools und Checklisten oder Empfehlungen aus Lehrbüchern in den wenigsten Fällen den Ansprüchen an Führung genügen. Die Lernarchitektur der Executive Trainings setzt bewusst bei den Führungskräften und bei der Persönlichkeits- und Organisationsentwicklung an. Das Kompetenzzentrum ist von jeher mit einem hochrangigen Trainerpool neue Wege gegangen und reflektiert sich und seine Aktivitäten und Programme dabei immer wieder selbst: Wie viel Irritation verträgt ein System, das durch Digitalisierung und Globalisierung dauerhaft Orientierung und Sicherheit vermissen lässt? Wie zeitgemäß sind die klassischen Methoden der Organisationsentwicklung, wenn durch den globalen Wettbewerb der Druck zunimmt und schnelle Entscheidungen zum Erfolgsfaktor werden?

Fälle, wie oben skizziert, sind in unseren Trainings Ausgangspunkt für ein intensives Peer Group Learning: Selbstreflexion, die Diskussion mit hochrangigen Referenten, aber auch die Umsetzung neuer Handlungsoptionen. Es zeigt sich: Jede Führungskraft besitzt in ihrem Umfeld eigene Gestaltungsspielräume, um Geschäftsmodelle erfolgreich zu steuern, Change-Prozesse anzuschieben und die Unternehmenskultur mit Leben zu füllen. Ziel der Executive Trainings ist es, „Next Leaders“ Zuversicht in ihre eigenen Stärken und ihr Handeln zu vermitteln.

Dazu bedarf es innovativer, moderner Inhalte und Lernarchitekturen, die den Anforderungen an Führungskompetenzen gerecht werden und sich einer kontinuierlichen Weiterentwicklung unterziehen. Durch die vielen Gespräche mit den Teilnehmern in den Trainings und durch Fokusgruppen-Workshops ist es gelungen, einen unverstellten Einblick in den Führungsalltag zu erhalten. Wir können somit behaupten, mit den Seminaren nicht nur am Puls der Zeit, sondern auch am Puls der Führungskräfte selber zu sein.

Martin Spilker
Director
Kompetenzzentrum
Führung und Unternehmenskultur
Bertelsmann Stiftung

Anja Schlenk
Project Manager
Kompetenzzentrum
Führung und Unternehmenskultur
Bertelsmann Stiftung

Inhalt

Auftakt: Führung im Unternehmensalltag	5
Alles aussprechen: Eine neue Generation drängt nach vorn	7
Gegen meine Überzeugung: Spannungen in den Führungsrollen	9
Mangelware Sinn	12
Führung im Vakuum	14
Meetings, Meetings, Meetings: Beschleunigung um jeden Preis	16
Ganz andere Welten: Internationalisierung des Führens	18
Von unten (vor-)geführt: Die neue Macht der Mitarbeiter	20
Machtproben: Der lange Arm der alten Welt	23
Ausprobieren: Neues wagen!	26
Bekannte Kompetenzen, neue Fähigkeiten	28
Konturen eines Entwicklungsprogramms	30
Epilog: Kulturelle Kontinentalplatten	32
Weiterführendes	33
Impressum	34
Über den Autor	35



Auftakt: Führung im Unternehmensalltag

Führung – das Thema weckt Assoziationen: Manager, die mit silbernen Aktenkoffern in der Hand durch die Hallen der großen Flughäfen schreiten. Konferenztische, an denen wichtige Menschen wichtige Entscheidungen treffen. Chefs, wie sie die TV-Serienfigur Stromberg darstellt, die Sätze sagt wie „Karriere ist kein Plattenbau. Karriere ist 'ne Pyramide – und da ist ganz oben nur Platz für einen.“ Unsere inneren Bilder von Führung sind medial ver-

mittelt und geprägt durch Vorstellung von Macht, Einfluss und Erfolg. Und sie sind durch Theorien überformt. Die Liste der Führungstheorien und -konzepte ist mittlerweile endlos. Publikationen, die den allein selig machenden Weg zur erfolgreichen Bewältigung der Herausforderung Mitarbeiterführung versprechen, erscheinen inzwischen im Wochentakt auf den internationalen Bestsellerlisten. Zahlreiche Vorträge auf TED und Youtube mahnen uns, endlich die

richtigen Schwerpunkte im Leadership zu setzen. Was alle Ansätze verbindet: Es muss neu, anders und vor allem besser geführt werden, wenn der Kampf um die Talente gewonnen und das Unternehmen im Wettbewerb bestehen soll.

Nur selten erfahren wir, wie Führung sich heute im Alltag wirklich anfühlt, wie sie ganz praktisch gestaltet und bewältigt wird. Wie Führungskräfte auch unter schwierigen Bedingungen gute Entscheidungen treffen. Wie sie sich manchmal von ihren Mitarbeitern führen lassen. Aber eben auch, woran sie im Dickicht der Organisationen verzweifeln, wie sie sich allein gelassen fühlen und wie es ihnen gelingt, trotzdem ihren Job zu machen.

Deshalb haben wir uns entschlossen, mit den Führungskräften des Alumni-Netzwerks der Executive Trainings der Bertelsmann Stiftung zu sprechen und dabei genau hinzuhören. In vielen Einzelgesprächen und beim Fokusgruppen-Workshop zum Executive Training „Zukunftsfähige Führung“ haben wir uns die Geschichten des Führens in einer globalisierten und digitalisierten Welt erzählen lassen. Und zwar genau so, wie sie sich heute jeden Tag aufs Neue in Unter-

nehmen, Behörden und Agenturen zutragen. Was wir über die tägliche Führungsarbeit hörten, war selten heldenhaft und glamourös, manchmal überraschend menschlich und oft Ausdruck eines jahrelangen, schwierigen Lernprozesses aller Beteiligten.

Was wir dabei gelernt haben? So wie jedes Unternehmen ein ganz eigener Mikrokosmos ist, ist auch jede Führungskonstellation einmalig und nicht mit Patentrezepten zu gestalten. Die Akteure zeigten uns die vielen kreativen Wege auf, mit denen sie den Widrigkeiten des Führungsalltags begegnen. Führung ist in der Wirklichkeit eben ungleich facettenreicher als in der Theorie. Für uns war es wichtig, all das nun nicht mehr in Kategorien von richtig oder falsch zu bewerten. Sondern einzig und allein offen die Frage zu stellen, ob die gefundenen Lösungen für alle Beteiligten brauchbar und lebbar sind.

Unseren Gesprächspartnern sind wir zu großem Dank verpflichtet. Sie haben uns einen offenen und unverstellten Einblick in einen wichtigen Teil ihres Lebens erlaubt. Wenn sich Führen im Unternehmen jenseits von Schaugesprächen offenbart, bleibt für uns die Essenz: Führung ist Arbeit, und manchmal sogar Schwerstarbeit. Es ist Arbeit an der Beziehung zu den Mitarbeitern, zu den eigenen Vorgesetzten und Interessengruppen und schließlich eben auch: Arbeit an uns selbst.

„Die sprechen eigentlich das aus,
was wir uns früher
nicht getraut haben.“

Alles aussprechen: Eine neue Generation drängt nach vorn

Generationswechsel stellen in Unternehmen schon immer eine große Herausforderung dar. Wahrscheinlich gehört es zu den ungeschriebenen Gesetzen unserer Gesellschaft, dass eine Generation die nachfolgende immer beargwöhnt. Insbesondere durch die Digitalisierung hat sich die Beziehung der Generationen allerdings verkompliziert: Die jetzt nachfolgenden Kohorten haben einen entspannten Umgang mit einem Kompetenzfeld, das sich die heute in Machtpositionen sitzenden Generationen erst mühsam zu erarbeiten haben. Sie gehen mit den

„Die Generation Y drängt sich natürlich auch mit brachialer Gewalt in die Führungsebenen. Und das meine ich jetzt nicht negativ. Da entstehen zwei Lager in der Belegschaft: Auf der einen Seite diejenigen, die sagen: Ich bin gequält worden, deswegen quäle ich. Und auf der anderen Seite die neue Spaßgesellschaft.“



neuen Informations- und Kommunikationstechnologien leicht und spielerisch um.

Diese Generation drängt nun mit Macht in die Führungspositionen der Unternehmen. Dass sich die Werte dieser Generation anders konfigurieren als diejenigen der vorangegangenen, liegt sicher auch an den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, die diese Generation hervorgebracht hat: Wohlstand ist Selbstverständlichkeit, es ging immer bergauf, es fehlt an nichts. Damit sind Konflikte und entsprechende Aushandlungsprozesse in den Unternehmen vorprogrammiert. Führungskräften fällt einerseits die Aufgabe zu, ein zunehmend heterogenes Wertgefüge zu führen, andererseits sehen sie sich selbst den ungefilterten Ansprüchen einer Generation ausgesetzt, die meint, sich den Arbeitgeber täglich neu aussuchen zu können – und das auch genau so kommuniziert.

„Diese junge Generation verlangt viel Freiraum. Den muss sie dann aber auch füllen. Und das macht sie nicht immer ganz so gern.“

Die vorangegangenen Generationen beargwöhnen vor allem den hohen Anspruch, den diese Generation mit der eigenen Arbeit verbindet und der bei jeder Gelegenheit verlautbart wird. Denn sie fordern, dass bei der Einlösung dieser Ansprüche auch Abstriche an der eigenen Lebensqualität in Kauf genommen werden: „Wir sind Disziplin gewohnt. Man arbeitet hart, man ist committed, man wird halt gut bezahlt und dann kann man gewisse Schmerzen auch ertragen. Und die anderen kommen und sagen: ‚Oh, das sind ja tolle Themen und dies würde ich gerne

machen und das würde ich gerne machen.‘ Und wenn ich dann ein Thema delegiere, das vielleicht nicht so viel Freude macht, dann machen sie es so schlecht, dass ich mir das nächste Mal überlege, ob ich mir das noch mal antue“

„Am Ende ihrer Zeit bei uns laden wir die Praktikanten immer zu einem Einzelgespräch zum Chef ein. Ich hatte also diesen jungen Mann bei mir, von dem mir die Mitarbeiter schon erzählt hatten, dass die drei Monate mit ihm etwas anstrengend waren. Ich frage die jungen Leute in diesen Gesprächen immer gern, welche Aufgaben sie sich bei uns vorstellen können, um zu sehen, welche Ziele sie haben. Da steht der junge Mann auf, setzt sich hinter meinen Schreibtisch, verschränkt die Arme gelassen hinterm Kopf und sagt mit Blick aus dem Fenster: ‚Das wird es wohl werden ...‘. Ich bat ihn freundlich, doch wieder am Besprechungstisch Platz zu nehmen.“

Die Führung gerät in diesen Konstellationen sofort in eine schwierige Vermittlerrolle zwischen den Generationen: „Die trinken Kaffee und erzählen und haben Spaß. Die haben einen Riesenanspruch, die Studentin rennt da rum, als wäre sie die Chefin. Auf der menschlichen Seite passt das, aber Anspruch und Wirklichkeit klaffen doch sehr auseinander. Und da sind meine erfahrenen Mitarbeiter natürlich frustriert, wenn dann meine Assistentin sagt: ‚Hey, die Studentin hat gerade an mich zurückdelegiert, was Du an sie delegiert hast‘ ...“

„... meine Prinzipien stehen oft nicht im Einklang mit denen des Unternehmens. Menschen werden bei einer Umstrukturierung einfach durch eine Beraterfirma auf der Grundlage von Papier evaluiert. Auch meine Mitarbeiter werden in neue Funktionen gebracht. Sie haben 24 Stunden, um sich zu entscheiden. Und die Jobprofile stimmen nicht hinten und nicht vorne. **Da stellt sich für mich die Frage von Integrität und Loyalität,** weil: Ich bin loyal zu meinem Konzern, das muss ich sein. Aber es bringt mich in einen Interessenkonflikt.“

Gegen meine Überzeugung: Spannungen in den Führungsrollen

Unsere Arbeitswelt wird immer unübersichtlicher. Weil sich Unternehmen immer kundennäher, agiler und dezentraler aufstellen, ist die Führungskraft zunehmend einem Spannungsfeld unterschiedlicher und oft widersprüchlicher Interessen ausgesetzt. Führen und Entscheiden finden unter erschwerten Bedingungen statt. Es wird immer wichtiger, die sich stets wandelnden Macht- und Einflusskonstellationen gut im Auge zu behalten.

Manchmal ist der Aufbau der Organisation derart widersprüchlich, dass die handelnden Akteure keine Chance mehr haben, die auseinanderdriftenden Interessenlagen zu überbrücken. Entscheidungen fallen dann verzögert oder sie werden ganz vermieden, Mitarbeiter verlieren an Orientierung und gute Leistung wird zwischen den Mühlsteinen der Macht zerrieben.



Diese neue Welt stellt die Menschen, die sie zu gestalten und zu führen haben, vor gewaltige Herausforderungen. Sie haben nun die Aufgabe, trotz eigener Unsicherheit den Mitarbeitern ein Gefühl von Orientierung und Zielsetzung des Unternehmens zu vermitteln und für Zielerreichung zu sorgen.

Erschwerend hinzu kommt, dass die Berichtslinien in diesen komplexen Organisationsaufstellungen fachliche und disziplinarische Führung oft trennen, sodass ein Teil der Mitarbeiter von der Führungskraft zwar fachlich orientiert, aber nicht mehr disziplinarisch geführt werden kann. So wird Führung zur mühseligen Überzeugungsarbeit. Die eigentlichen Kraftfelder der Steuerung bleiben den Akteuren oft verborgen, sie handeln wie von unsichtbaren Gummibändern gefesselt. Die Betroffenen empfinden es, als greifen im Alltag viele verschiedene Probleme ineinander, die von ihnen überhaupt nicht mehr gelöst, sondern allenfalls mit „work arounds“ angegangen werden können.

„Ich bin im Unternehmen im Prinzip in einer sehr mächtigen Position. Ich steuere die unternehmensweiten Vorstandsprojekte. Da wollen alle eine gute Figur machen. Wenn es aber an die unangenehmen Themen geht, werde ich von den Bereichsvorständen oft hingehalten und ausgebremst. Das passiert oft ganz subtil, ohne dass es auffallen darf. **Deren Kreativität beim Rausreden ist unglaublich. Irgendwie bin ich am Ende dann oft der Verlierer.** Mein Vorstand erwartet nämlich, dass die Bereiche die Zahlen liefern. Er vereinbart die Ziele aber oft an seinen Kollegen vorbei, sodass die Bereichsvorstände mauern, was das Zeug hält. So werde ich immer wieder zum Blitzableiter zwischen den Vorständen, die alle ihr eigenes Ding machen. Da kann ich nur verlieren.“

Führungskräfte geraten auch auf der persönlichen Ebene unter Spannung: Sie haben immer öfter Schwierigkeiten, Entscheidungen zu vertreten, an denen sie nicht beteiligt waren und die sie nicht für sinnvoll halten. Sie stehen bei den Mitarbeitern im Wort und haben die Aufgabe, das oft in langjährigen in den Arbeitsbeziehungen etablierte Vertrauen zu erhalten und weiterzuentwickeln.

Die neue Unternehmenswelt ist auf der einen Seite eine große kreative Herausforderung: Es kann zukunftsorientiert gestaltet und gesteuert werden. Häufig stellen die Zuschnitte der Aufgaben in den neuen Organisationen aber auf der anderen Seite für die Führungskräfte nicht mehr bewältigbare Leitungsumfänge dar. Ganze Führungsebenen geraten so unter Druck: „Wie kann man all diese Themen hinbekommen, ohne dass man selber zu sich sagen muss: Ich zerbreche daran?“

Jede Entscheidung, die Führungskräfte in diesen spannungsreichen Organisationswelten fällen, muss mit vielen Einzelinteressen abgeglichen werden, bevor sie umgesetzt werden kann. So erstickt Eigeninitiative häufig, bevor sie überhaupt geäußert werden kann.

Dabei spielen ihre eigenen Chefs für die Führungskräfte eine wichtige Rolle. Sie sind darauf angewiesen, von unten geführt zu werden, weil sie sonst den

„Die geschäftliche Notwendigkeit dieser Veränderungen ist klar. Aber die Ängste und Sorgen nehmen zu. Lasst uns ehrlich sein: Die Welt ist sehr komplex und unsicher. Und keiner hat die Glaskugel, um in die Zukunft zu sehen. Diese Unsicherheit – und das muss man den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch erklären – ist ein Teil der Welt. Die totale Sicherheit gibt es nicht. Die gab es übrigens noch nie.“

„Seit wir die Matrix eingeführt haben, tappen alle irgendwie im Dunkeln. Ich hatte vorher meine Abteilung mit klaren Zuständigkeiten, nun führe ich eine Reihe von Leuten nur noch fachlich. Die disziplinarische Führung findet woanders statt. Und es regnet inzwischen täglich schwierige Aufträge. An manchen Tagen fühle ich mich wie jemand, der gegen den Strom rudert. Wenn ich mich nicht bewege, treibe ich weit ab. Einige meiner Mitarbeiter nutzen die Umbruchsituation gezielt aus. Die spielen mich gegen die disziplinarische Führungskraft aus. Manchmal weiß ich nicht, wo ich anfangen soll, die Feuer zu löschen.“

Überblick verlieren. Der Führungsalltag wird zu einem nicht enden wollenden Abstimmungs- und Überzeugungsmarathon: „Also, ich habe jetzt mal zwanzig Leute auf meinem Level angerufen, um Druck auf die höhere Führungsebene auszuüben. Jetzt wird es ein Meeting geben, es entsteht Dialogbereitschaft nach oben. Deshalb gehe ich jetzt immer auf den Einzelnen los und teile den erst mal zu. Manchmal bin ich schon ganz überrascht, dass es auch schnell gehen kann, aber oft bin ich total deprimiert, weil gar nichts geht.“

So wird die Auseinandersetzung mit den widersprüchlichen Erwartungshaltungen zur harten Geduldsprobe: „Man neigt ja schnell dazu, zu sagen: Ja, da haben Sie Recht, da muss ich Sie unterstützen, das muss ich tun. Aber das ist dann konträr zu dem, was aus dem eigenen Haus erwartet wird. Oft ist es für mich ungeheuer schwierig zu entscheiden, was richtig ist.“

„Klar muss ich Freiräume schaffen für das Erwartungsmanagement. Aber alle stecken eigentlich in ihren Tagesevents fest.

Die vielen Rollen führen dazu, dass ich das eigentlich gar nicht mehr leisten

kann. Irgendwo muss aber der Freiraum geschaffen werden. Für mich bedeutet das,

langfristig darüber nachzudenken,

ob wir vielleicht ein Stück von der Gewinnmaximierung zurückdrehen müssen.“

Mangelware Sinn

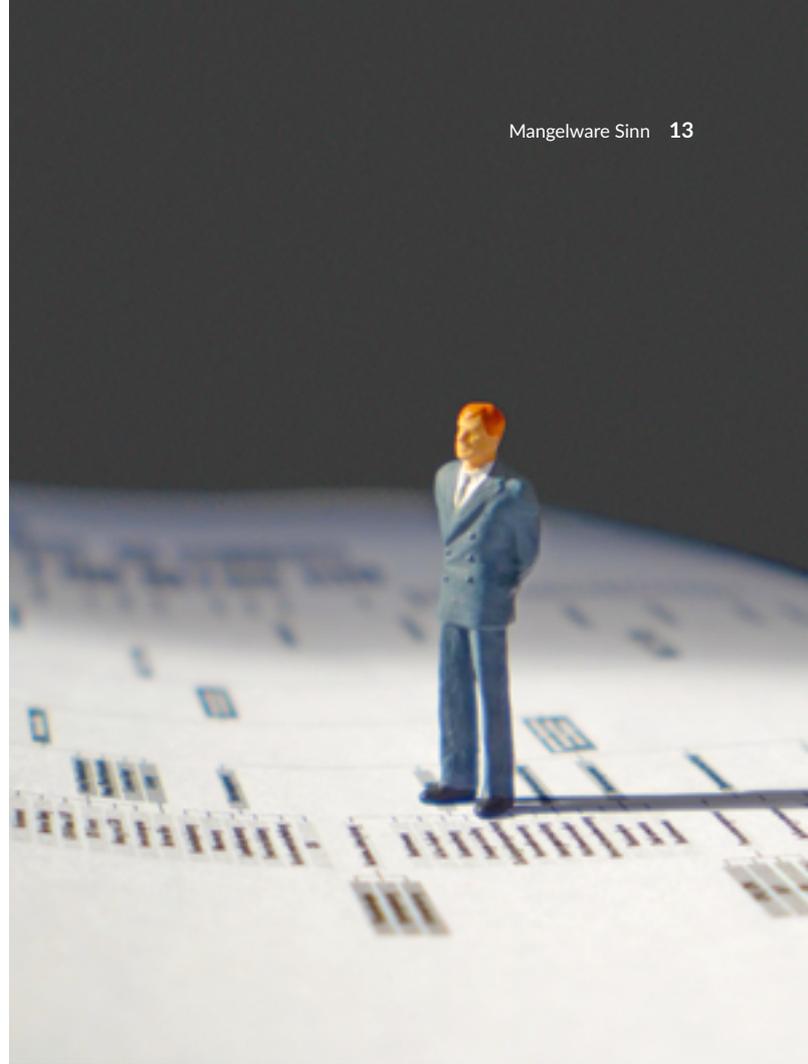
Führung bedeutet Sinnvermittlung. Wenn Mitarbeiter kein Bewusstsein für das „Warum“ der Organisation entwickeln können, wird Arbeit schnell zur sinnentleerten Fron. Für die Führungskräfte wird es immer schwieriger, ihren Mitarbeitern reine Umsatz- und Renditeziele als sinnstiftende Ziele der Organisation zu vermitteln. An Strategien, die aus rein finanziellen Zielgrößen bestehen, entzündet sich nur selten die Funken kreativer Wertschöpfung. Menschen wollen einen Beitrag zu einer sinnvollen Mission des Unternehmens leisten, ganz gleich, was das Unternehmen produziert oder welche Leistungen es am Kunden anbietet. Auch für die Arbeit in der globalisierten und digitalisierten Wissensorganisation des

„Solange es hier gut lief, waren alle hier nett zueinander. Und es lief ja viele Jahrzehnte lang gut. **Heute müssen wir am Markt kämpfen und unser Miteinander hat sich total verschlechtert.** Ich muss viele Leute führen, die mir über die Jahre echt ans Herz gewachsen sind. Von einigen müssen wir uns wohl verabschieden. Ich habe keine Ahnung, wie ich das hinbekommen soll. Von oben kommen schon lange keine Antworten mehr. Ich weiß einfach nicht mehr, wozu das Ganze noch gut sein soll.“

21. Jahrhunderts gilt: Am Ende des Tages möchte man stolz auf das sein, was man geleistet hat. Und je stärker das eigene Werk in einen sinnvollen Zusammenhang des Großen und Ganzen eingebettet werden kann, desto sinnstiftender und erfüllender wird die Arbeit erlebt.

Insbesondere bei den Verkäufen und Übernahmen von Unternehmen besteht potenziell immer die Gefahr, dass die Menschen in den Organisationen ihren Glauben an das Große und Ganze der Unternehmensmission verlieren. Wenn die Spielregeln in der Organisation dann geändert werden, ohne dass die Führung versteht, warum diese Veränderungen für das Unternehmen (überlebens-)wichtig sind, dann wird es schwierig, die Mitarbeiter auf die beschwerliche Reise, die ansteht, mitzunehmen. Die brüchige Grundlage, auf der die eigene Überzeugung der Führungskraft steht, wird spätestens im Einzelgespräch mit den Mitarbeitern offenkundig: „Man hat Mitarbeiter, die nicht mehr ganz so motiviert sind, weil wir durch viele Strukturierungen gegangen sind. Die Welt verändert sich und irgendwann hoffen die Mitarbeiter darauf, dass es wieder ruhiger wird und sich mal irgendwie eine Phase einstellt, wo es sich settlet. Aber diese Phase wird nicht mehr kommen. Es ist ungeheuer schwer, das zu vermitteln.“

Im 19. Jahrhundert stand die Frage der Entfremdung der Werktätigen in der spezialisierten Arbeitswelt der Industrialisierung im Vordergrund. Charlie Chaplin zeigt in „Modern Times“ den bemitleidenswerten Werker am Fließband, der selbst zum Teil einer gigantischen, sinnentleerten Maschinerie zu werden droht, wenn er sich nicht rechtzeitig gegen die Versklavung wehrt und ausbricht. In den Wissensindustrien des 21. Jahrhunderts stellt sich die Frage der Entfremdung erneut. Heute ist die größte Risikogruppe allerdings in den Führungsetagen der globalisierten und digitalisierten Unternehmen zu finden.



„Kontinuität spielte in unserer Personalpolitik immer eine große Rolle. Jetzt wurde bei uns das ‚Up or out‘-Prinzip von McKinsey eingeführt. Das bedeutet vereinfacht: **Wenn Du nicht weiterkommst, musst Du gehen.** Unsere Bereichsleiter haben jetzt die Aufgabe, alle über die nächsten Monate zu beobachten, ob sie ‚up‘ oder ‚out‘ sind. Und irgendwie fühle ich mich seitdem angezählt. Das Verhältnis zu meinem Chef war nie das Beste. Aber mit dieser Aktion hat sich unser Arbeitsklima nochmal deutlich verschlechtert. Neulich sagte er zu mir in Gegenwart meiner Mitarbeiter: ‚Ich beobachte sie sehr genau.‘ Ich habe keine Ahnung, was das soll. Deshalb sehe ich mich jetzt nach etwas Neuem um. Meine Motivation ist natürlich auf dem Nullpunkt.“

„Ich renne voraus und wenn ich mich umdrehe, dann stehe ich allein da.“

Führung im Vakuum

Die Veränderungsgeschwindigkeit in den Organisationen nimmt deutlich zu. Eine Reorganisation jagt die andere, es wird fusioniert, ausgelagert und neu strukturiert, was das Zeug hält. Auch wenn die inhaltliche Sinnhaftigkeit all dieser Veränderungen außer Frage stünde, so gäbe es doch immer wieder einen Schlüsselfaktor, der bei vielen Reorganisationen mit immer wiederkehrender Regelmäßigkeit vernachlässigt wird: Die menschliche Beziehung. Arbeits- und Führungsbeziehungen etablieren sich über viele Monate und Jahre – man vertraut sich und kennt die Eigenheiten seines Gegenübers. Das macht Kommunikation und Kooperation in Organisationen effizient

„Bei uns wechselt alles so schnell, dass man fast wöchentlich neue Ansprechpartner für die Themen hat. Ich habe eine Querschnittsaufgabe im Unternehmen und merke, dass mir das alles etwas zu viel wird. Ich kann inzwischen kaum noch die einfachsten Fragen meiner Mitarbeiter beantworten und stehe immer wieder blöde da, wenn ich nicht weiß, wer welches Thema im Haus verantwortet. Die Ebene über mir wird gerade neu besetzt, da bekomme ich auch keine Antworten. Ich arbeite jetzt schon acht Monate ohne direkten Vorgesetzten.“

ent und leichtgängig, weil sie aufwendige Kontrolle ersetzt. Wenn eine Reorganisation auf die nächste folgt und Mitarbeiter nach Gutdünken neu zugeordnet werden, dann zerreißt die Textur der Beziehungen. Was übrig bleibt, sind Arbeitssysteme, die sich für die Beteiligten zunächst anonym und fremd anfühlen. Man muss sich erst langsam wieder aufeinander einstellen.

Reorganisationen laufen niemals nach Plan, schließlich hängen die Organisationsstrukturen immer mit Menschen und ihren Arbeitsplätzen zusammen. Mehr noch: Wer reorganisiert, verändert ganze Arbeitsbiographien. Menschen werden umgesetzt, neu eingestellt, entlassen. So kommt es, dass Führungskräfte in Organisationen manchmal monatelang mit unvollständigen Teams arbeiten. Oder ohne einen eigenen Chef arbeiten. In den Zwischenphasen der Reorganisation ist oft nicht mehr klar, wie die Linien der Zuordnung laufen. Wenn der Arbeitsalltag in einer permanenten Zwischenwelt stattfindet, dann macht sich im Mitein-

„Ich kenne auch nicht die ganze Führung. Aber es ist schon wirklich strange, wenn der Vorstand kommt und alle grüßt und sagt, dass er von den 27 Mitarbeitern zwei kennt und die anderen 25 nur auf dem Papier gesehen hat. Also trotz allem: **Ich könnte einen Menschen nicht nur auf dem Papier bewerten.** Das ist einfach viel zu wenig!“



ander oft Entfremdung breit. Dass dabei die Arbeitsqualität zunächst auf der Strecke bleibt, versteht sich von selbst.

Auch Reorganisationen unterliegen Trends. Ein gutes Beispiel dafür sind die beratergetriebenen Shared-Services-Ansätze der vergangenen Jahre. Dabei werden interne Dienstleistungseinheiten durch Konzentration und/oder Verlagerung ins Ausland kostenoptimiert aufgestellt. Auch dabei entstehen einige knifflige Herausforderungen für die Führung: „Ich bin jeden Tag konfrontiert mit dem Thema Verlagerung, wir bauen Shared Service Centers auf in der Welt. Es ist alles schneller und besser geworden. Und am Ende ist klar: Kostenmäßig sind wir in den Philippinen oder in Polen besser aufgestellt. Aber die Qualität der Arbeit, die Kommunikation, also einfach die Interessen der Kunden bleiben teilweise auf der Strecke.“

„Wir haben IT und HR nach Polen verlagert. Dieses Pflegegeld, das wir jetzt in Deutschland eingeführt haben: Da kannten die noch nicht mal das Wort. Und die IT? Man hängt stundenlang in irgendwelchen Chats herum. Ich muss jetzt meiner Assistentin die Aufgabe geben, bei diesen Callcentern anzurufen, weil ich dafür keine Zeit habe. **Das ist total ineffizient für die Firma.**“

„Es gibt so eine Art Meeting-Hopping, wo ich dann wirklich von einem Meeting ins nächste laufe und gar nicht mehr weiß: Was wollen die jetzt alle von mir?“

Meetings, Meetings, Meetings: Beschleunigung um jeden Preis

Meist gehen die Veränderungen auch für die Führungskräfte mit einer permanenten Leistungsverdichtung einher. Es muss mehr und schneller kommuniziert, entschieden und gesteuert werden. Die Digitalisierung leistet hierzu einen Beitrag, denn sie verlangt die Beschleunigung der Informations- und Kommunikationsflüsse, weil Kundendaten heute in Echtzeit in Leistungen verwandelt werden können. Für tiefer gehende Reflexionen bleibt in der Führung kaum Zeit, die nächste Wertschöpfungsstufe wartet schon auf die rechtzeitige Leistung, weil sie ihrerseits unter hohem zeitlichen Druck steht.

„Da muss ich dann halt laufen, laufen, laufen und treiben, treiben, treiben.“

Das bedeutet, dass Führungskräfte zunehmend unter extremem Zeitdruck handeln und sich abstimmen müssen. Dabei nehmen die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien eine zwiespältige Rolle ein. Einerseits steigt die Abhängigkeit von E-Mail, SMS und telefonischer Erreichbarkeit, andererseits wird die Informationsflut zunehmend als Bedrohung

erlebt: „Es sind ja verschiedenste Wege, wie Informationen auf einen einbrechen, auch über das Telefon und E-Mails. Es ist ein Irrsinn, was mittlerweile an E-Mails kommt.“

Das größte Problem der E-Mail-Flut ist für den Einzelnen, Wichtiges von Unwichtigem zu trennen und sinnvolle von sinnlosen Informationen zu unterscheiden. Insbesondere in Unternehmen ausgeprägter „CC-Kultur“ wird diese Aufgabe schnell zur Suche nach der Nadel im Heuhaufen. Aufgrund der hohen Komplexität in Entscheidungsfragen besteht für den Einzelnen immer die Gefahr, auf eine übersehene E-Mail hingewiesen zu werden.

Am deutlichsten zeigt sich die Beschleunigung des Unternehmensalltags bei den immer notwendiger werdenden Abstimmungsrunden: Meetings sind zur Allzweckwaffe gegen die Informationsflut geworden und damit in vielen Unternehmen zum physischen Korrelat der CC-E-Mailkultur: Die Einladungslisten werden immer länger, weil man ja niemanden außen vor lassen möchte. Diskussionen erscheinen endlos und drehen sich um Nichtigkeiten und Details. Entscheidungen werden vertagt oder fallen dann doch nach dem Meeting in den Hinterzimmern.



Die einzelne Führungskraft erlebt Information zunehmend als Bedrohung, die sie vor große Herausforderungen stellt. In den vielen Meetings sind Disziplin und Überblick gefragt, es muss schnell und trotzdem sicher entschieden werden. Delegationen müssen umfänglich und doch für die Mitarbeiter erträglich stattfinden: „Ich frage mich oft: Was haben wir eigentlich letztens besprochen? Ich muss deshalb alles aufschreiben, um es dann wieder rekapitulieren zu können und zu wissen: Was waren die To Dos?“

„Wir haben mittlerweile einen Meetingmarathon ohnegleichen. Es werden auch keine Entscheidungen mehr getroffen. Für alles gibt es Committees und dort wird nur geredet. Viele Sachen werden wieder zurückdelegiert. Es ist wirklich schwierig. Und ich weiß nicht, ob das nur eine schwierige Phase ist oder ob es jemals wieder anders wird. Ich kann es nicht sagen.“

„Für eine Firma wie uns ist das brutal: Wenn sich in Deutschland keiner findet, dann nehmen sie halt die Leute vom Rest der Welt.“

Ganz andere Welten: Internationalisierung des Führens

Die Globalisierung hat nun endgültig die Führung in den Unternehmen erreicht. Mit der Internationalisierung ihrer Geschäfte kommen auf die Führungsebene verschiedene oft unterschätzte Herausforderungen zu. Galt es unter dem Stichwort „Diversity“ noch, heterogene Teams zusammenzustellen und deren Performance ziel- und mitarbeiterorientiert zu gestalten, bedeutet das Thema „Internationalisierung“ eine grundlegende Neuorientierung der Führung.

„Also, mein Team hat acht Mitarbeiter: Mazedonier, Schweden, eine Italienerin, zwei Schotten, Belgier und einen Brasilianer. Die kommen von überall her und sind zwischen 23 und 55. Und die Hälfte sind Ingenieure und die anderen sind Nichtingenieure, Psychologen, Kommunikationswissenschaftler und Studenten der Kommunikation. Ich habe das mit Absicht so gemacht. Unsere Diskussionen sind manchmal aber ziemlich schwierig.“

Überraschend ist dabei für viele Betroffene, dass die in Deutschland praktizierten Führungsstile, die auf der Delegation von Verantwortung basieren, in internationalen Kontexten oft nicht so einfach funktionieren: „Mein Inhaber und ich, wir führen schon immer nach den Prinzipien: Delegation von Verantwortung, Partizipation an Entscheidungen. So nehmen wir alle mit. Das läuft in Dubai aber nicht, weil das Thema Partizipation dort nicht so funktioniert wie bei uns hier. Die schätzen dort die wirklich klare Ansage, was getan werden muss.“

Die Konfrontation mit ganz anderen Wertewelten löst auf den Führungsetagen oft Unverständnis aus. In globalisierten Unternehmen gehört die länderübergreifende Zusammenarbeit per Videokonferenz oder an ganz unterschiedlichen Teilen der Welt zum Alltag. Oft unterstehen international zusammengesetzte Teams einer Führungskraft, deren Aufgabe es ist, eine für alle gleichsam sinnvolle Art der Zusammenarbeit zu organisieren, ohne dabei die kulturellen Hintergründe der Beteiligten zu sehr auf die Probe zu stellen. Denn auch wenn die Mitglieder des Teams an unterschiedlichen Orten auf der Welt arbeiten: Sie sollten einem und demselben (Unternehmens-)Ziel folgen.



„Dort herrscht eine sehr stark monetär getriebene Motivation. Da wird jedes Jahr eine Gehaltssteigerung erwartet. **Da sind andere Dynamiken als in Europa am Werk.** Hier in Deutschland erlebe ich oft das Gegenteil.“

Dass es dabei zu einem „Clash der Kulturen“ im Kleinformat kommen kann, zeigt der Blick auf die kulturell sehr unterschiedlich gelagerten Anreiz- und Motivationssituationen der Kulturen der Zusammenarbeit. Während zunehmend wichtigere Anreizfaktoren in Deutschland die eigenen Entfaltungsmöglichkeiten in den Tätigkeiten sind, stellt in vielen Ländern Geld noch immer den Anreizfaktor Nummer eins dar. Hier kollidieren ganze Weltanschauungen.

So wird der Blick aus Deutschland auf die Welt der Führung zu einer kulturell verengten Perspektive. Ob und wie wir hier mit unseren Führungsansätzen auf dem richtigen Weg sind, entscheidet sich nämlich nicht in Deutschland. Sondern in den vielen, sehr unterschiedlichen Kulturen der globalisierten, multinationalen und vernetzten Unternehmenswelt.

„Da wird einem erst bewusst, in was für einem System man steckt. Ich habe auch ein Jahr lang in Moskau gelebt, da herrscht eine ganz andere Subtextkultur. Da wird einem erst bewusst, in welchen Kontexten man so im normalen Alltag steckt. **Eigentlich müsste das wirklich auf dem Pflichtprogramm bei jedem Manager stehen, dass er mal einen anderen Kontext erlebt.**“

„Ich vermeide Einzelgespräche mit meinen Mitarbeitern. Die denken doch Werweisswas, wenn ich so einen Termin einstelle.“

Von unten (vor-)geführt: Die neue Macht der Mitarbeiter

Führungskräfte haben zunehmend Schwierigkeiten, die Leistungen ihrer Mitarbeiter angemessen zu beurteilen. Das liegt vor allem daran, dass die Arbeitsfelder in den heutigen Wissensorganisationen von unüberschaubarer Komplexität gekennzeichnet sind. Man kann kaum mehr wissen, was der Einzelne tut – und muss es auch nicht. Mit der gelungenen Verlagerung von Verantwortung in Richtung Mitarbeiter ist es eher wichtig, dass diese ihren Job verantwortungsvoll machen, und weniger, dass der Chef alles weiß und alles wissen muss. Das gilt insbesondere für den Fall, dass die Arbeitsbereiche direkten Kundenkontakt haben. Denn dort herrscht oft die Philosophie der kurzen Wege, Führung stört da häufig eher.

Diese Entwicklung hat eine Schattenseite: Wenn Mitarbeiter taktierend mit den zugewiesenen Wissens- und Machtfeldern umgehen, wird es schwierig: Die Führung fördert, unterstützt, pflegt die Mitarbeiterschaft mit ausgeklügelten Incentiveprogrammen, Kritik wird leise formuliert und die Perspektive des Mitarbeiters dominiert die Gesamtperspektive beim Gespräch über die Leistung. Insbesondere Unterneh-

men, in denen es jahrzehntelang bergauf ging, stellen heute fest: Kulturen des Förderns sind Kulturen des Förderns gewichen.

Damit unterliegt die Vorbildfunktion von Führung heute aus der Mitarbeiterperspektive hohen Erwartungen. Diese Situation betrifft vor allem das mittlere Management, das in alle Richtungen Führungsimpulse setzen muss. Für das mittlere Management ist so eine neue Situation entstanden. Einerseits wird die Führung der Mitarbeiter anspruchsvoller, weil sich dort

„Damit hatte ich nicht gerechnet. Sie war eine der dienstältesten Mitarbeiterinnen und alle ihre Chefs hatten sie in den Jahresgesprächen immer sehr positiv bewertet. Das lag auch daran, dass sie über die Jahre in ihrem Spezialgebiet einen immensen Wissensschatz angehäuft hatte, den sie eifersüchtig hütete. Keiner konnte ihr richtig in die Karten schauen. Wenn sie mal im Urlaub war, ging nichts mehr, sodass sich alle irgendwann ziemlich abhängig von ihr fühlten. Ich bewertete sie deshalb im Gespräch



nicht mehr nur positiv und hatte so für sie wohl mit einer langen Tradition netter und zuvorkommender Vorgesetzter gebrochen. Sie verließ mein Büro nach dem Gespräch wortlos. Wenige Minuten später klingelte das Telefon. Es war der Betriebsrat. Sie saß dort und war sehr aufgebracht. Der Betriebsrat zitierte mich zu einem sofortigen Gespräch. Als ich erwiderte, dass ich jetzt eine Rücksprache bei meinem Chef hätte, sagte der Anrufer: ‚Das wissen wir. Der sitzt nämlich auch schon hier.‘ “

ein neues Selbstbewusstsein etabliert. Andererseits wird es immer dringlicher, dass die Führung auf der mittleren Ebene selbst kraftvoll nach oben steuert und die Impulse der Mitarbeiter für die oberen Führungskräfte übersetzt.

Wer heute führt, muss sich warm anziehen. Denn Führung legitimiert sich nicht mehr über Rang und Position. Macht wird nicht mehr eindeutig zugewiesen, Respekt der anderen ist kein selbstverständliches Nebenprodukt der Führungsrolle. Vielmehr wird Führung heute mehr beargwöhnt als je zuvor. Sie muss sich in der Aufgabe legitimieren, und das jeden Tag. Mitarbeiter sind heute informierter, kompetenter und

„Mein Change-Management-Projekt ist ja quasi der ‚Happy Employee‘: Alle müssen irgendwie glücklich gemacht werden. **Und dabei vergesse ich oft, Grenzen zu setzen.** Kommunizieren zu können ist bei uns keine Eingangsvoraussetzung, also ‚Nein‘ wird nie gesagt. Diese Antwort gibt es nicht. Deshalb sagen alle immer automatisch ‚Ja‘. Aber die Kunst besteht darin, so ‚Ja‘ zu sagen, dass ich gleichzeitig irgendwie ‚Nein‘ sagen kann.“

ebenbürtiger und noch nie war das, was die Führung tut oder nicht tut, so transparent nachvollziehbar wie heute, da letztlich alle Vorgänge durch Mailverkehr und Protokolle beleg- und nachvollziehbar werden. Mitarbeiter beobachten das Verhalten ihrer Vorgesetzten genau. Und wenn es nicht gelungen ist, für die Führungsbeziehung notwendiges Vertrauenskapital aufzubauen, dann werden Konflikte und Unstimmigkeiten für Mitarbeiter schnell zu Anlässen der Fundamentalkritik am Chef.

Einen wichtigen Beitrag zu diesem Dilemma haben sicher auch die freundschaftlichen Arbeitskulturen geleistet, die sich in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten in vielen Unternehmen etabliert haben. Die Vorteile dieser Unternehmenskulturen sind gemeinhin bekannt. Die Nachteile weniger: Freundschaftliche Kulturen erschweren klare und zielorientierte Feedbackprozesse. Der Mitarbeiter ist dort eben immer freundschaftlicher Partner, egal, ob und wie er tatsächlich in seiner Leistung steht. Für die Führungskraft ist es in diesen Kulturen oft immens erschwert, ihre professionelle Rolle gegenüber privaten Rollenanteilen abzugrenzen. Und wenn man dann

„Ich muss ständig überlegen: Lasse ich die jetzt laufen? **Wann greife ich ein?** Sind die sauer, wenn ich sage: ‚Hey, habt ihr’s nicht gebracht?‘ Ich finde, das ist nicht einfach.“

gemeinsam abends beim zweiten Bier sitzt, dann rutschen Führungsbeziehungen zumindest temporär oft auf die freundschaftlich-private Ebene. Wenn sie sich dauerhaft dort festsetzen, wird es schwierig.

Die neue Macht der Mitarbeiter stellt die Führungskraft als Person und Persönlichkeit auf die Probe. Es wird deshalb für die Führungskräfte immer wichtiger, ein Bewusstsein ihrer persönlichen Stärken und Herausforderungen zu entwickeln, auch was die emotionale Seite der Führungsarbeit betrifft. Besonders wenn sich konfliktreiche Kommunikations- und Verhaltensmuster wiederholen, hilft es, die eigene innere emotionale Landkarte zu kennen, um die Auslöser („Trigger Points“) zu verstehen und das eigene Reagieren aktiv gestalten zu können.

„Ich glaube, dass der alte Führungsstil so nicht mehr funktioniert. Das heißt, es kann nicht mehr alles über mich laufen. Ich schaue, wie ich das hinbekomme. Aber irgendwie muss man einfach andere Modelle finden, das ist die große Herausforderung.“

Machtproben: Der lange Arm der alten Welt

Führung ist im Umbruch. Auf der einen Seite ist klar, dass „neu“ geführt werden muss: delegativ, partnerschaftlich, transparent, partizipativ und mit viel Verständnis für die Belange der Mitarbeiter. Auf der anderen Seite findet diese „andere“ Führung in einem organisatorischen Rahmen statt, der für diese neue Führung oft noch nicht ausreichend vorbereitet ist. In diesem Spannungsfeld erleben die Betroffenen das Umfeld oft als schwerfällig und innovationsfeindlich. Die Spielregeln der Vergangenheit konterkarieren die neuen Führungsansätze. Prozesse, Anreizsysteme, aber auch Verhaltensmuster und der oft unausgesprochene, vorherrschende „Kodex der Führung“ in der Organisation erschweren die Umsetzung moderner Führungsansätze. Ein gutes Beispiel dafür sind die für die Führungsarbeit aufgewendeten Zeitkontingente. In vielen Organisationen wird noch immer stillschweigend erwartet, dass die Führungsarbeit nebenher erledigt wird.

Neue Mitarbeiter erleben diesen Bruch zwischen neuer und alter Welt oft intensiv: Die Verlautbarungen der Personalabteilung zur Führungskultur des Hauses stehen in scharfem Kontrast zu den ernüchternden Erfahrungen der ersten Tage und Wochen am Arbeitsplatz. Hier die schönen Leitbilder transparenter partnerschaftlicher Zusammenarbeit, dort die wenig nachsichtige Leistungswelt des Tagesgeschäfts, in der es vor informellen Regeln nur so wimmelt. Im Führungsalltag obsiegt oft der lange Arm der alten Welt: „Was ich sehe, wenn man mit neuen Leuten arbeitet, die in eine Konzernstruktur kommen, ist die große Gefahr, dass die sofort von Routinen gefressen werden, weil sie sich nicht genügend zur Wehr setzen.“ Oft wird dieser Bruch zwischen diesen beiden Welten erst offenkundig, wenn man etwas anders

„Wir werden mittlerweile von allen Seiten kontrolliert, gerade auch in Bezug auf Risikothemen. Das bringt mich immer wieder zurück auf den Boden der Tatsachen: Da ist nur noch Feuerlöschen angesagt.“



„Bei uns ist eine Situation total aus dem Ruder gelaufen. Neuzugänge hatten die informellen Regeln nicht verstanden. Dann wurde von der Führung schlecht kommuniziert, dann kam auch noch die persönliche Ebene dazu. **Einige haben ihr Gesicht verloren.** Es war eben auch eine Frage von Deutungshoheit und Machtbefugnis.“

macht – und es darauf ankommen lässt. Solange das Tagesgeschäft zielorientiert geführt wird und alles nach Plan läuft, lebt es sich gut in der Illusion partnerschaftlicher Führungskultur. Bricht man mit den Spielregeln, zeigt das Führungssystem sein wahres Gesicht.

Im Spannungsfeld zwischen neuer und alter Führungswelt wird oft versucht, Konflikte durch Aufträge an Mitarbeiter zu lösen. Diese Aufträge sind dann aufgrund der auseinanderdriftenden Interessenlagen der Beteiligten eigentlich nicht lösbar. Es braucht viel Mut, solche „vergifteten Aufträge“ abzulehnen.

Führungskulturen verändern sich nur langsam. Die alte Welt hat einen langen Arm. Kontrollkulturen werden nicht über Nacht zu Vertrauenskulturen, auch wenn sich die kollektive Einsicht eingestellt hat, dass es so nicht weitergehen kann: „Wir sind halt ein extrem hierarchisches Unternehmen und jeder Mitarbeiter erwartet, dass der Chef vorgibt, was in welchen Schritten getan wird. Mich bewegt dieser Konflikt mit diesen hierarchischen Strukturen, in die ich irgendwie hineinstoßen muss.“ Eine der Schlüsselfragen bei der Entwicklung der Führungskultur ist die Ausstattung der Positionen mit einem angemessenen Maß an Steuerungsmacht. Hier kollidieren neue und alte Welt: „Mein Anspruch ist es, vernetzte Teams zu

„Ich habe gerade ein Thema abgelehnt. Dabei habe ich mich nicht beliebt gemacht. Ich habe gesagt: ‚Das Commitment der Beteiligten fehlt, das muss erst geklärt werden. Unter den Rahmenbedingungen bin nicht bereit, es zu machen.‘ Es macht jetzt ein anderer, und ich habe ganz schlechte Erfahrungen mit diesem Vorgehen gemacht. **Man arbeitet Tag und Nacht und hat keine Chance, erfolgreich zu sein.**“

führen, und das ist auch durchaus strukturell so verankert. Aber ich habe eben keine strukturelle Macht, um das durchzusetzen. Und dann kommen sehr praktische Fragen, zum Beispiel, dass mein ehemaliger Chef sich irgendwie immer noch als meine Führungskraft fühlt und meinen Führungsanspruch nicht anerkennt.“

Sind diese Bruchstellen nicht zu überbrücken, dann wird Führungsarbeit zu politischer Arbeit. Eine wichtige Gruppe sind dabei die Peers der Führungskräfte. Im lateralen Austausch unter Gleichrangigen liegt ein oft schlummerndes Veränderungspotenzial: „Ich habe auch ein paar Peers, die genau dieselben Erfahrungen machen und genau dieselben Probleme haben. Komischerweise kommt es dort nicht zu einem interaktiven Austausch darüber. Die meisten haben eigentlich den Kopf in den Sand gesteckt.“

„Man darf nicht den Mut verlieren. Wenn dann mal was nicht klappt, dann mache ich das auf Sparflamme weiter, treibe die Thematik im Hintergrund an. Das ist oft unglaublich schwierig, das muss ich ehrlich sagen. **Da komme ich an meine Grenzen.** Manchmal geht dann nichts mehr, dann kann ich auch nicht mehr politisch unterstützen.“

„Ich frage jetzt nicht mehr.
Ich probiere einfach vieles
aus und schaue, was passiert.“

Ausprobieren: Neues wagen!

Führung bedeutet heute, Menschen in Zeiten der Ungewissheit Orientierung zu geben. Dass die Führung selbst dabei auf der Suche nach Orientierung ist, macht die Sache nicht einfacher. Für Führungskräfte werden Eigenschaften wie Eigenständigkeit, Kreativität und unternehmerische Haltung deshalb zu elementaren Voraussetzungen für das Überleben im Dschungel der globalisierten und digitalisierten Organisation von heute. Im Führungsalltag läuft eben nie alles nach Plan. Führung ist heute ein ständiges Ausprobieren, Revidieren, Dranbleiben, Lernen. Jede Führungskraft entwickelt dabei über ihre Karriere hinweg einen ganz eigenen Stil, mit dem in der Organisation herrschenden Bedingungen umzugehen. Es werden Strategien entwickelt für den Umgang mit Konflikten, die Förderung von Leistung, das Delegieren von Aufgaben oder auch den Umgang mit Macht.

„Ich habe mir jetzt überlegt, dass ich mir ein neues kleines Projektteam aus verschiedenen Kompetenzen schaffe. Nach der Kick-off-Veranstaltung wird der Zielrahmen abgesteckt. Und dann kann es schon losgehen.“

„Ich gebe kaum noch Ziele vor. Ich sage lieber: Wir brauchen neue Impulse für das Gesamtprogramm und welche Impulse könnten das sein? Jeder kennt das Programm sehr genau, so bringe ich das Team dazu, Innovationen und neue Themen einzubringen. Ich kann das ja sowieso nicht alles alleine machen.“

Trotz widrigster Bedingungen gelingt es erfolgreicher Führung, sich Zeit zu nehmen für die Führungsarbeit, um so aus den oft eng gesteckten Grenzen auszubrechen. Es werden Teams ganz bewusst so zusammengestellt, dass man sie gern führt und die Aufgaben erledigt werden. Es werden Netzwerke von Gleichrangigen entwickelt, um gemeinsam Problemkonstellationen zu besprechen und sie kreativ zu lösen.

Eine besondere Rolle spielen dabei kollegiale Beratungsprozesse mit Peers von außerhalb der Organisation: „Ich bin in einem Netzwerk von Peers, die über verschiedene Firmen verteilt sind. Das ist wirklich Gold wert für mich. Die Probleme sind überall gleich, auch wenn sie dort in Grün, in Gelb oder in Blau auftreten. Das hilft mir unglaublich.“

Auch wenn das Umfeld der Führungskraft dazu oft wenig Anlass gibt: Die lösungsorientierte Haltung ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor. So werden auch knif-



felige Führungsprobleme lösbar: „Ich habe jetzt mein Team aufgebaut und nun kommt allmählich raus, wo die Konflikte sind. Es gibt Einzelgänger und die wollen nicht im Team arbeiten. Das habe ich mit den Leuten besprochen und meine Erwartungen deutlich gemacht, auch was das Verhalten der Leute betrifft. Jetzt machen wir noch eine Wertesession in dem Team mit Moderation, dann wird das klappen.“

Mit einer lösungsorientierten Haltung wehren sich Führungskräfte explizit gegen die in vielen Organisationen vorherrschende Kultur einer Ablehnung und Negativität, die häufig mit tief greifenden Reorganisationen einhergeht. Wenn es den Führungskräften gelingt, die Aufgaben mit Zuversicht stiftender Aufmerksamkeit anzugehen, dann überträgt sich diese positive Haltung häufig direkt auf ihre Teams: „Und dann bin ich das angegangen und habe gemischte Teams gebildet. Die Leute blühen dort auf, weil sie sagen, jetzt kann ich endlich das machen, was ich am besten kann und woran ich am meisten Spaß habe.“

„Dieses Abtun der Generation Y finde ich schwierig. Wir müssen uns annähern und das Gute daran erkennen.“

„Ja, uns dürstet nach Wissen, aber wir ersaufen in Informationen ...“

Bekannte Kompetenzen, neue Fähigkeiten

Der Blick auf den Führungsalltag ernüchert. Führung ist heute harte Arbeit, tägliche Auseinandersetzung, geduldiges Dialogisieren und beherrztes Handeln unter hoher Unsicherheit. In der Führungsarbeit gibt es heute immer weniger Selbstverständlichkeiten. Weder ist die eigene Position auf alle Ewigkeit fest installiert noch sind die Geführten nachhaltig davon überzeugt, geführt werden zu müssen. In längst vergangenen Zeiten war Führung durch Macht und Privilegien gesichert. Heute muss sie sich täglich als legitim beweisen.

Im Alltag sind es oft die ganz einfachen Tugenden, die Führung erfolgreich machen. Gut zuhören, geduldig ein Bild der Situation erlangen, die eigenen Interes-

„Ich bin manchmal der limitierende Faktor, weil ich aufgrund der Vielzahl der Themen irgendwie nicht mehr richtig dabei bin. Das ist der Punkt, an dem ich mich weiterentwickeln muss. Es fällt mir einfach schwer, mich selber herauszuziehen. Obwohl mir das viel mehr Freiheit und Zeit geben würde.“

„Besonders wenn es Konflikte gibt, ist es gut, über jahrelange Erfahrung für sich Prinzipien aufgebaut zu haben – aber auch Theorie. Wenn man sich entwickelt, muss man beides kombinieren. Eine Person, die nur aus eigener Erfahrung wächst, aber keine Unterstützung bekommt, kann sich am Ende in der Selbstreflexion nicht verbessern.“

sen zurückstellen können: Bescheidenheit, Klugheit, Integrität. Fragt man die wirklich nachhaltig erfolgreichen Führungskräfte nach ihrem Geheimnis, scheint es fast, als sei das Kompetenzmodell der Zukunft seit Jahrzehnten unverändert: „Ich schaffe Vertrauen, ich tue, was ich sage, ich beziehe meine Leute mit ein. Und offensichtlich sind meine Entscheidungen nicht alle falsch.“

Sieht man genau hin, zeigen sich allerdings eine Reihe von Fähigkeiten der Führungskräfte, die bislang eher eine untergeordnete Rolle in der Führungsarbeit gespielt haben. Sie waren früher wichtige Zusatzqualifikationen. Heute sind sie das Fundament erfolgreichen Führens. Unsere Praxisarbeit zeigt uns immer wieder, dass es im Wesentlichen sieben Bereiche sind, die diese essenziellen Fähigkeiten beinhalten:

1. **Sich herausziehen können:** In der Führungsarbeit zu beliebiger Zeit eine Perspektive einnehmen, die das Gesamtsystem fokussieren kann, statt in Einzelthemen zu agieren.
2. **Change organisieren können:** Organisationale Veränderung im Einklang mit der Gesamtorganisation gestalten.
3. **Lernen lernen können.** Die Arbeit an der eigenen persönlichen Entwicklung in den Vordergrund stellen, eigene Ziele und Erwartungen kennen.
4. **Zulassen und loslassen können:** Innere Auslöser für Emotionen erkennen und steuern.
5. **Rollenklarheit herstellen können:** Die Erwartungen der Organisationen in produktive Übereinkunft mit den eigenen Möglichkeiten und Erwartungen bringen.
6. **Mit dem Methodenrepertoire umgehen können:** Führung verstehen, Techniken und Praktiken zum Feedback kennen, Instrumente für Teamarbeit, Konfliktgestaltung und Führung handhaben.
7. **Netzwerke bauen können:** Eigene Netzwerke inner- und außerhalb der Organisation aufbauen, um den unabhängigen Erfahrungsaustausch zu sichern.

Führung findet heute immer seltener im Alleingang statt. Wenn sich Führung entwickelt, ist es entscheidend, das ganze Führungssystem in den Blick zu nehmen und die einzelne Führungskraft in ihrem System zu verstehen und zu unterstützen. Ihr Bedürfnis, sich über die Schlüsselfragen des Führungsalltags auszutauschen, steigt.



„Selbstreflexion, die eigene Einordnung gemeinsam mit den anderen finden. Das finde ich sehr gut und gehaltvoll. Das brauche ich.“

Konturen eines Entwicklungsprogramms

Die Zeit der einsamen Helden ist vorbei. Führungskräfte handeln in einem komplexen Beziehungsgefüge, das aus strukturellem Rahmen, der Unternehmenskultur und vielen anderen Faktoren besteht. Deshalb sind Fragen der Führung immer auch Fragen der Gesamtorganisation. Wenn wir über die Weiterentwicklung der Kompetenzen und Fähigkeiten nachdenken, die Führungskräfte heute und morgen brauchen, um ihren Job erfolgreich zu machen, dann sollten diese Überlegungen entlang der folgenden Leitlinien erfolgen:

„Man hat im Alltag oft die Empfindung: **Warum ist das denn alles so komisch?** Mir ist wichtig zu verstehen, dass es ja zum Teil sogar wissenschaftlich erwiesen ist, dass sich die Dinge so gestalten, wie sie es ja für uns alle im Alltag tun. Und deswegen finde ich so eine Auseinandersetzung mit Alltagsthemen und Praxisfragen, aber auch mit dem wissenschaftlichen Hintergrund sehr, sehr gut.“

- Führung braucht Wissen. Aktuelle Themen, Methoden und der Stand der Forschung sollten Grundlage jedes Entwicklungsprogramms sein. Dabei geht es weniger um den Stand der Grundlagenforschung als um Inhalte, die den Führungskräften Erklärungen für das anbieten, was sie täglich im Unternehmensalltag erleben. Deshalb sollte ein Update zum Stand der Forschung in den Themen Führung und Veränderungsmanagement Bestandteil eines jeden Entwicklungsprogramms sein.
- Führung kann nur in einer balancierten Verbindung von Theorie und Praxis entwickelt werden. Erst wenn die konzeptuelle Welt der Theorie direkt und unmittelbar im eigenen Verantwortungsbereich angewandt wird, öffnen sich „am Montagmorgen“ tatsächlich neue Handlungsperspektiven. Deshalb sollte die Arbeit am eigenen Fall unverzichtbarer Bestandteil jedes Entwicklungsprogramms sein.
- Entwicklung bedeutet als Führungskraft immer auch Arbeit am Wachstum der eigenen Persönlichkeit. Kompetenzanreicherung und Techniken allein reichen nicht aus – für nachhaltigen Erfolg ist die Begleitung des inneren Reifungsprozesses der Lernenden Voraussetzung. Deshalb sollte ein nachhaltiges Entwicklungsprogramm für Führungskräfte hierfür Raum bieten.

- Erfolgreiche Führungsentwicklung setzt Lernprozesse jenseits des Rationalen voraus. Nur wenn Wissen auch jenseits von abstrakter Sprache und Schrift „erfahrbar“ gemacht wird, kann die Anknüpfung an die bestehenden Erfahrungen bei den Teilnehmern funktionieren. Deshalb sollte „verkörpertes“ Lernen und Lernen in Geschichten und Bildern im sozialen Raum stattfinden.
- Die Entwicklung von Führung findet im sozialen Kontext statt. Lernprozesse sind deshalb immer auch soziale Prozesse, bei denen das Lernen von- und miteinander ein elementarer Bestandteil sein sollte. Deshalb sollten Teilnehmer an Entwicklungsprogrammen mit Gleichrangigen zusammenarbeiten.

„Natürlich kennen wir uns mit den fachlichen Themen aus. Effizienz, Kosten, alle mechanischen, technischen und digitalen Themen kennen wir. Auf der anderen Seite steht aber die persönlich-menschliche Schiene: **Wie nimmt man die anderen mit auf diese Reise? Wie stößt man Veränderung an? Wie coacht man in Richtung Wertewandel?** Das hat bei uns zu wenig Raum und wird zu wenig wertgeschätzt. Und das macht hier den entscheidenden Unterschied.“



Epilog: Kulturelle Kontinentalplatten

„Unser Gespräch zur Zukunft der Führung hat mich in gewisser Weise verwirrt. Aber es ist eine positive Verwirrung. Ich glaube, das ist auch ein Merkmal unserer Zeit: Vieles dringt auf uns ein, die Problemlagen sind ebenso diffus wie die Verantwortlichkeiten konfus sind. Mir kommt es so vor, als würden sich gegenwärtig die unternehmenskulturellen Kontinentalplatten durch die gesellschaftlichen und unternehmerischen Bedingungen von Führung verschieben und übereinanderlegen. Und ich glaube, dass wir einen Vorteil haben: Denn wir wissen, welche Platte sich über welche schiebt.“

Unsere Zeit ist durch eine Gemengelage aus „Mit-, Gegen- und Nebeneinander“ geprägt, die uns oft ratlos erscheinen lässt. Auch die Heterogenität der unterschiedlichen Veränderungsgeschwindigkeiten trägt dazu bei: Auf der einen Seite steigt der Druck durch die Kunden, die immer höhere Anforderungen stellen, auf der anderen Seite brauchen wir als Führungskräfte Zeit für die Veränderung, um uns und unsere Mitarbeiter mitzunehmen.

Auch beim Thema Werte wird es komplexer: Wir haben heute eine steigende Diversity an Werten in den Organisationen. Es geht aber eben nicht mehr allein um Geschlecht, Alter und die üblichen Faktoren. Es geht um Erwartungen, Lebenshaltungen, aber auch um Themen wie die eigenen Beschäftigungsoptionen in den Unternehmen. Für mich steht auch die Frage nach der Bedeutung des Menschen am Ende der Diskussion: Die kapitalistisch-marktwirtschaftliche Ordnung darf nicht den Fokus auf das Wohl der Menschen und der Gesellschaft verlieren.

Danke, dass Sie mich verwirrt haben.👊

Martin Spilker
Director Kompetenzzentrum
Führung und Unternehmenskultur
Bertelsmann Stiftung

Weiterführendes

Executive Trainings

Wissensvermittlung für die Praxis – Lernen von und mit der Peer Group – Weiterentwicklung der Persönlichkeit. Diese exklusiven Inhalte bieten die Executive Trainings der Bertelsmann Stiftung:

Executive Training: Zukunftsfähige Führung

www.bertelsmann-stiftung.de/executivetraining

Für weibliche Führungskräfte:

Executive Training: Women and Cultural Change

www.bertelsmann-stiftung.de/executivetrainingwomen

Publikationen

Alle Achtung vor dem Stress – Eine 360-Grad-Betrachtung.

2014, 34 Seiten, Broschur; freier Download unter: http://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/Alle_Achtung_vor_dem_Stress_.pdf

Die Akte Personal – Warum sich die Personalwirtschaft jetzt neu erfinden sollte. Bertelsmann Stiftung. 2013, 139 Seiten, Broschur; ISBN 978-3-86793-339-1

Die erschöpfte Arbeitswelt – Durch eine Kultur der Achtsamkeit zu mehr Energie, Kreativität, Wohlbefinden und Erfolg. 2011, 98 Seiten, E-Book; ISBN 978-3-86793-464-0

Die flexible Führungskraft – Strategien in einer grenzenlosen Arbeitswelt. 76 Seiten, Broschur und E-Book; ISBN 978-3-86793-677-4 (Erhältlich ab Herbst 2015)

Führung – Überblick über Ansätze, Entwicklungen, Trends. Bertelsmann Stiftung Leadership Series. 2011, 108 Seiten, Broschur; ISBN 978-3-86793-322-3

Führungsfrauen – wie man sie findet und wie man sie bindet. Dr. Cornelia Edding und Gisela Clausen im Auftrag der Bertelsmann Stiftung. Vier Broschüren, gebunden im Schuber; ISBN 978-3-86793-514-2

Einzelbände als E-Book

1. Führung – Frauen und ihre Chefs; ISBN 978-3-86793-627-9
2. Das Unternehmen – Schrittmacher der Veränderung; ISBN 978-3-86793-628-6
3. Personalmanagement: Die Hüter der Verfahren; ISBN 978-3-86793-630-9
4. Karriere und Privatleben – es muss im Leben mehr als alles geben; ISBN 978-3-86793-630-9

Intuition und Führung – Wie gute Entscheidungen entstehen.

Prof. Dr. Gerd Gigerenzer und Dr. Wolfgang Gaissmaier, Max-Planck-Institut für Bildungsforschung, 32 Seiten; freier Download unter: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/intuition-und-fuehrung/>

Kein Stress mit dem Stress – Eine Handlungshilfe für Führungskräfte. Bertelsmann Stiftung. 2011, 39 Seiten, Broschur; freier Download unter: http://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/Kein_Stress_Beschaeftigte_neue_Version.pdf

Kooperationskompetenz – Toolbox zur Verbesserung der Zusammenarbeit in internationalen Kooperationen. 2008, Medienbox mit Handbuch (60 Seiten), Leitfaden (32 Seiten), 2 Spielpläne, Aktionskarten etc.; ISBN 978-3-86793-007-9

Lebenswerte Arbeitswelten – Das Personalkonzept „work-life-competence“, Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), 2011, 108 Seiten, Ordner mit 3 Broschüren

Neue Perspektiven zum nachhaltigen Erfolg durch Unternehmenskultur – Ergebnisbericht einer Unternehmensstudie; 2015, 136 Seiten, Broschur

Ressourcenförderung in Zeiten ständigen Wandels. Resilienz für Mitarbeiter, Führungskräfte und Unternehmen. 2013, 68 Seiten, Broschur; ISBN 978-3-86793-442-8

Success Factor: Corporate Culture – Developing a Corporate Culture for High Performance and Long-term Competitiveness. 2. Aufl. 2008, Englisch, 256 Seiten, Broschur; ISBN 978-3892048787

Synergie durch Vielfalt – Praxisbeispiele zu Cultural Diversity in Unternehmen. 2008, 92 Seiten; freier Download unter: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/synergie-durch-vielfalt>

Was wünschen sich Frauen von ihrer Arbeit.

Literaturrecherche von Dr. Cornelia Edding, 34 Seiten; als Download unter www.creating-corporate-cultures.org/knowledge.

WE-magazine (Online-Magazin) – leadership in a networked world. Das we-magazine umfasst Beiträge von „cutting edge“ Vordenkern, Praktikern und Pionieren wie Don Tapscott (Wikinomics), Gunter Dueck (IBM), John Hagel (The power of pull), JP Rangawasami (British Telecom) etc.; als Download unter www.we-magazine.net

Zukunftsfähige Führung – Die Gestaltung von Führungskompetenzen und -systemen. 2015, 50 Seiten

Hörbücher

Management in stürmischen Zeiten – Unternehmenskultur – Change Management – Führung. 2009, Hörbuch, 62 Minuten, CD mit Booklet (24 Seiten); ISBN 978-3-86793-055-0

Der Erfolg steht Ihnen gut – Karrierestrategien für Frauen. Bertelsmann Stiftung in Zusammenarbeit mit Dr. Cornelia Edding. 2010, Hörbuch, ca. 60 Minuten, CD mit Booklet (24 Seiten); ISBN 978-3-86793-076-5

Enterprise 2.0 – Wie das soziale Web Unternehmen und Märkte revolutioniert. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Oliver Driesen. 2011, Hörbuch, 67 Minuten, CD mit Booklet (32 Seiten); ISBN 978-3-86793-407-7

Stress, psychische Belastung und Burnout – Handeln, bevor der Job krank macht. Bertelsmann Stiftung in Zusammenarbeit mit Carola Kleinschmidt und Dagmar Penzlin. 2011, Hörbuch, 79 Minuten, CD mit Booklet, 32 Seiten; ISBN 978-3-86793-347-6

(Ver-)Führung zur Chancengleichheit –

Ein Wegweiser für Führungskräfte. 2013, Hörbuch, 69 Minuten, CD mit Booklet (31 Seiten); ISBN 978-3-86793-513-5

Impressum

© 2015

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
www.bertelsmann-stiftung.de

Verantwortlich:
Anja Schlenk

Autor:
Prof. Dr. Heiko Roehl

Lektorat:
Rudolf Jan Gajdacz, München

Gestaltung:
Dietlind Ehlers, Bielefeld

Bildnachweis:
Prof. Dr. Heiko Roehl

Herstellernachweis Spielfiguren:
Kleinkunst-Werkstätten
Paul M. Preiser GmbH,
Rothenburg ob der Tauber

Produktion:
Druckhaus Rihn, Blomberg



Über den Autor

Prof. Dr. Heiko Roehl

Heiko Roehl begleitet seit zwei Jahrzehnten Organisationen, die sich in tief greifenden Veränderungen befinden. Er hat in Berlin, Bologna und Bielefeld Psychologie, Betriebswirtschaft und Soziologie studiert und ist Diplompsychologe, promovierter Soziologe und Honorarprofessor der Albert-Ludwigs-Universität in Freiburg/Br. Er ist Mitherausgeber der Zeitschrift OrganisationsEntwicklung und publiziert im Themenfeld Organisation/Führung/Veränderungsmanagement.

Er verantwortete Veränderungsprogramme in verschiedenen Sektoren und Institutionen: Programmleitung in der Zukunftsforschung der Daimler-Benz AG in Berlin und Paolo Alto/USA (1996 – 2001), Aufbau der Nelson Mandela-Stiftung vor Ort in Johannesburg/Südafrika im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (2002 – 2006), Leitung der Unternehmensorganisation der Deutschen Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ) (2007 – 2011) und Leitung der Globalen Führungsakademie des Bundesministeriums für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (2012 – 2013).

Heute lebt und arbeitet Heiko Roehl als Geschäftsführender Gesellschafter der Kessel & Kessel GmbH und Partner der DENKBANK in Berlin (www.heikoroehl.de).

Adresse / Kontakt

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh

Anja Schlenk
Kompetenzzentrum Führung und Unternehmenskultur
Telefon +49 5241 81-81412
anja.schlenk@bertelsmann-stiftung.de

www.bertelsmann-stiftung.de