

# Chefsache!

Text Volker Rupp

## Der Wandel der Gesellschaft fordert einen Paradigmenwechsel in Unternehmen! Ein neues Führungsverständnis – weg vom Managen hin zu tatsächlicher Führung – ist notwendig!

Weshalb ein neuer Führungsansatz jetzt notwendig ist? Jeremy Rifkin, genialer Vordenker und Politikberater, interpretiert unsere Zeit als die vierte industrielle Revolution: „Wir befinden uns inmitten einer tiefgreifenden Veränderung der gesellschaftlichen Strukturen weg von hierarchischer, hin zu lateraler Macht“.

Wesentliche Fragen, die sich den Unternehmen im digitalen Zeitalter der 4. industriellen Revolution stellen, sind:

- Wie kann die wachsende Komplexität bearbeitet werden?
- Wie kann die Organisation sich schneller an wechselnde Rahmenbedingungen anpassen?
- Wie können wir bestehende Grenzen von Leistung, Innovationsfähigkeit und Wachstum überwinden?
- Wie können die Beschäftigten neue Kompetenzen wie digitale Kompetenz, interdisziplinäre Kommunikation und Selbstorganisation erfüllen?
- Wie kann die Organisation eine höhere Identifikation der Mitarbeiter erlangen und insgesamt menschengerechter werden?

### UNSERE GESELLSCHAFT IST IM WANDEL!

Die hochgradig individualisierten Produkte, die enge Einbindung der Kunden, die umfangreiche Integration von Informationstechnologie und Internet stellen für die Unternehmen einen weitge-

henden Paradigmenwechsel dar. Sie erfordern eine hohe Beweglichkeit, Anpassungsfähigkeit und Bereitschaft für stetige Veränderung und Erneuerung. Denn heutzutage ist in den engen globalen Märkten kreative Wendigkeit, also Dynamik, wichtiger als Größe und minimale Kosten. Nur Organisationsformen, die mit wenig oder ohne zentrale Steuerung auskommen, sind diesen modernen, dynamisch-komplexen Märkten auf Dauer gewachsen. Schaut man sich die Organisationen, die in diesen dynamischen Märkten erfolgreich sind, etwas genauer an, dann ist deren wichtigstes Merkmal Führung statt zentrale Steuerung! Dadurch können die wertschöpfenden Bereiche unmittelbar auf Veränderungen reagieren. Durch dieses Prinzip der Selbstorganisation wird eine hohe Innovationsfähigkeit erzielt! Nur durch ein völlig neues Führungsverständnis - weg vom Managen hin zu tatsächlicher Führung – kann dies erreicht werden. Schon 1982 hatten Tom Peters und Robert Watermann im Auftrag von McKinsey eine Reihe von Unternehmen untersucht, um deren „Erfolgsgeheimnis“ zu lüften. Ihr Buch dazu, „In Search of Excellence“, wurde zum ersten Management Bestseller. Es enthält acht Erfolgsprinzipien, die sich laut Tom Peters im Grunde auf ein einziges reduzieren lassen: Dezentralisierung und Autonomie!

### DIE FÜNF PRINZIPIEN

Rosabeth Moss Kanter ist Professorin an der Harvard Business School und gilt als Organisationsexpertin, die neuartige Ansätze von Führung entscheidend prägt. Sie fasst die Prinzipien von erfolgreichen Pionierunternehmen unter „5F“ zusammen:

- **FOCUS:** Sie haben einen klaren Fokus auf Werte und Prinzipien, die alle strategischen Entscheidungen und das Alltagsverhalten steuern.
- **FLEXIBLE:** Sie sind flexibel, die Arbeit ist in Projekten organisiert, organisationsweite Kooperation der Mitarbeiter wird trainiert und gefördert.
- **FAST:** Sie sind schnell, indem Sie Prozesse verkürzen, schnell reagieren und Innovation beschleunigen.
- **FRIENDLY:** Sie sind freundlich und wertschätzend zu den Menschen.
- **FUN:** Sie haben Freude bei der Arbeit, indem Sie die Motivation durch gute Arbeitsbeziehungen, sinnvolle Aufgaben und herausfordernde Ziele fördern.

Bei solchen Pionierunternehmen, wie z.B. Gore, Guardian Industries, Burtenzoog, Toyota, Handelsbanken, Southwest Airlines und andere, die dieses neue Führungsmodell erfolgreich umsetzen, wird ein wesentlicher Faktor ersichtlich. Die Führungskultur beruht auf der unerschütterlichen Überzeugung, dass die Mitarbeiter in der heutigen Welt

der einzige wahrhaft nachhaltige Wettbewerbsvorteil sein können. Durch Persönlichkeitsmerkmale der Mitarbeiter wie Flexibilität, Kreativität, Leidenschaft, Veränderungsbereitschaft und Urteilsfähigkeit kommt dies im Besonderen zum Ausdruck.

Diese Fähigkeiten sind unter anderem erforderlich, wenn Prozesse bis zuletzt großen Spielraum für Änderungen z. B. durch die Kunden ermöglichen müssen. Diese neue Komplexität zwingt zu einem Umdenken. Hier ist nicht nur fachliches Wissen über die neuen Technologien und Ansätze notwendig, sondern dieser Wandel erfordert eine Unternehmenskultur, bei der alle Beteiligten aktiv mitgestalten können und wollen. Der Faktor Mensch spielt hierbei eine wesentliche Rolle.

&gt;&gt;

**DIESER NEUE ANSATZ VON FÜHRUNG BERUHT AUF BESCHIEDENHEIT UND AUF DEM SELBSTVERSTÄNDNIS, ANDEREN DIENEN ZU WOLLEN INDEM MAN SIE UNTERSTÜTZT, ERFOLGREICH ZU SEIN.**



Illustration Adobe Stock



Illustration Adobe Stock

**SELBSTFÜHRUNG HEISST VERANTWORTUNG FÜR SEIN HANDELN ZU ÜBERNEHMEN. DIES BEDEUTET PERMANENTE SELBSTREFLEXION, UM SEINE INNEREN EINSTELLUNGEN ZU ERKENNEN UND WEITERZUENTWICKELN.**

>>

**WIE SIEHT DIESER NEUE FÜHRUNGSANSATZ AUS?**

Führung ist unverzichtbar in Organisationen! Sie hat die Aufgabe, den Leistungsprozess und die Leistungsfähigkeit der Organisationen unter den heutigen Bedingungen hoher innerer und äußerer Komplexität und zunehmender Dynamik sicherzustellen. Allerdings ist unser derzeit vorherrschendes Weltbild geprägt vom naturwissenschaftlich-technischen Ansatz des 15. und 16. Jahrhunderts. Es beruht auf einer stabilen Weltordnung, die es in der heutigen Zeit nicht mehr gibt. Haben Sie in den letzten Jahren eine Schreibmaschine benutzt? Ihre Antwort wird vermutlich lauten: „Selbstverständlich nicht!“ Genauso so sollten es die Führungskräfte mit den Managementpraktiken aus dieser Zeit handhaben. Allerdings bedienen sich viele nach wie vor dieser Methoden. Mit verheerenden Konsequenzen für Unternehmenserfolg, Leistung und menschliches Wohlergehen.

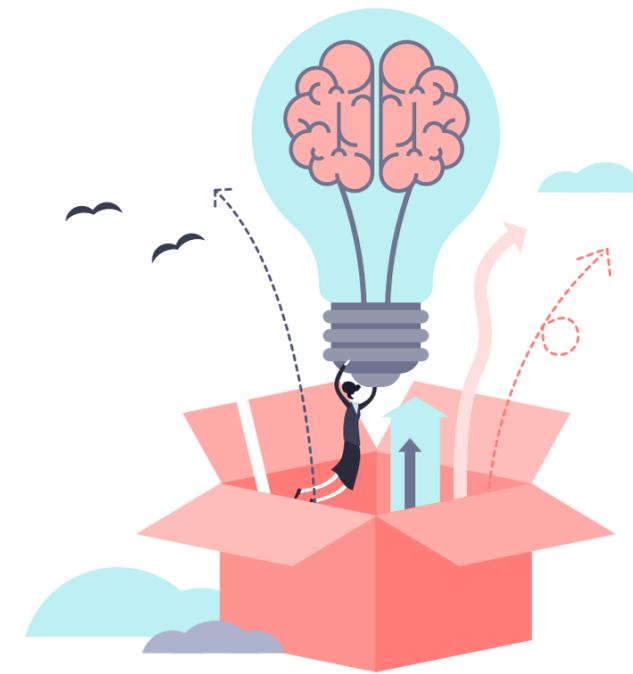
Wenn wir uns ein Unternehmen als lebendes System vorstellen, haben wir bereits einen ersten Schritt in das neue Paradigma gemacht. Das heißt also, um professionell die Führung der Zukunft

gestalten zu können, ist ein Fundament aus Systemtheorie,

Kybernetik und Konstruktivismus, Psychologie der positiven Emotionen, Gehirnforschung sowie der neuen Wirtschaftswissenschaften notwendig.

Wer diesen notwendigen Paradigmenwechsel in der Führung gestalten kann, wird in der Lage sein, in einer zunehmend komplexeren Welt, die Organisation für die Zukunft auszurichten und dadurch die Überlebensfähigkeit zu erhalten.

Die Führungskräfte der Zukunft schaffen Bedingungen, in denen jedermann energetisiert wird. Drohungen, Angst vor Bestrafung oder Prämienversprechen sind passé. Dieser neue Ansatz von Führung beruht auf Bescheidenheit und auf dem Selbstverständnis, anderen dienen zu wollen indem man sie unterstützt, erfolgreich zu sein. Das heißt aber Macht aufzugeben und Entscheidungen an andere abzugeben, zu verteilen, zu dezentralisieren. William Edwards Deming, Vordenker im Bereich des Qualitätsmanagements, sagte einmal, es sei die Aufgabe des Führenden, die Angst aus der Organisation zu verbannen, sodass Mitarbeiter ermutigt werden selbständig zu entscheiden.



Führung bedeutet somit nicht die Organisation zu kontrollieren, sondern den Menschen Vertrauen zu schenken und Wertschätzung entgegenzubringen, ihr zu dienen. Ihre Mission ist es, eine Gemeinschaft zu formen, die Mitarbeiter zur Eigeninitiative und Selbstdisziplin anregt. Die sie auffordert, mutig Entscheidungen zu treffen und die Verantwortung für ihre Handlungen zu übernehmen.

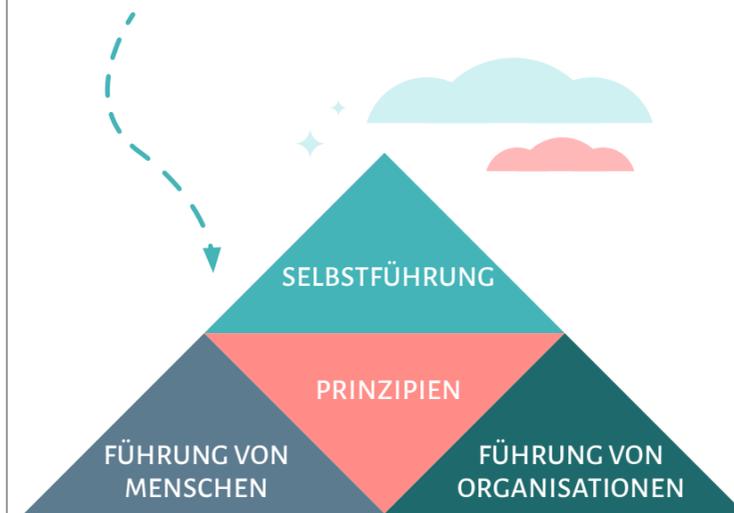
**Ruth Seliger fasst dieses neue Verständnis von Führung in ihrem dreidimensionalen Ansatz im „Dschungelbuch der Führung“, prägnant zusammen:**

**SELBSTFÜHRUNG VON INNEN STARK!**

Unter Bedingungen der heutigen Arbeitswelt ist das Fundament der Selbstführung Verantwortung für das eigene Denken und die eigenen Gefühle zu übernehmen. Dies bedeutet, die daraus resultierenden Entscheidungen bewusst zu treffen und das eigene Verhalten professionell im Sinne der übertragenden Führungsverantwortung zu gestalten.

Dieses permanente Überprüfen und die daraus folgende kontinuierliche Arbeit mit sich selbst, um bewusst und zielgerichtet handeln zu können, ist eine hohe

>>



Ruth Seligers Verständnis von Führung in ihrem dreidimensionalen Ansatz.



## „Leadership oder Management. Tiefgreifende Folgen für die Führungsarbeit.“

>> Kunst. Man muss auf der Bühne spielen und gleichzeitig in der Loge sitzen, sich beobachten und wahrnehmen können. Hierbei ist Wertschätzung für eigene Stärken, Qualitäten und Ressourcen eine wichtige Aufgabe in der Selbstführung. Eine deutliche Erhöhung in der Wirksamkeit ist dadurch möglich.

Reflexion ist deshalb so elementar in der Führungsaufgabe, weil Bilder und innere Landkarten hinter dem eigenen Verhalten stehen, die das Führungsgeschehen und damit die Entwicklung der Organisation und das Gelingen der Führungsarbeit maßgeblich beeinflussen. Selbstreflexion eröffnet den Blick auf diese inneren Landkarten und damit auf den Motor, der hinter dem Handeln steckt. Es ist die Brille, durch die wir uns selbst und die Welt betrachten.

Ziel des Reflexionsprozesses ist es, die eigene innere Einstellung zu erkennen, regelmäßig zu hinterfragen und kontinuierlich weiterzuentwickeln. Wer sich selbst nicht als zentrales Element der Führungspraxis sieht, wird vieles nicht verstehen können. Wer kein Bild davon hat, wie er selbst auf andere wirkt und wie die eigenen Muster und unbewussten inneren Bewegungen in die Führungspraxis einfließen, bleibt in diesen „blinden Flecken“ und unbewussten Mustern gefangen. Eine professionelle Führungsarbeit ist dadurch nicht möglich.

### INFO

Welche tiefgreifenden Folgen für die Führungsarbeit der Paradigmenwechsel mit sich bringt, um Menschen in komplexen Organisationen erfolgreich führen zu können, zeigt die unten aufgeführte Tabelle.

#### LEADERSHIP

Offene Fehler- und Feedbackkultur  
Transparenz und Partizipation  
Networking, Teamwork  
Selbstorganisation / Selbstverantwortung  
Befähigen / Vertrauen  
Führen / Leadership  
Sinnggebung

#### an stelle

#### MANAGEMENT

Schulduweisungen  
Verschlossenheit  
Hierarchiedenken  
Vorgaben  
Kontrollieren  
Ausschließlich managen  
Profitdenken

### ZENTRALE ELEMENTE DER FÜHRUNG IN DER ZUKUNFT SIND EIN POSITIVES MENSCHENBILD, EINE VERTRAUENSKULTUR, SINN UND WERTEORIENTIERUNG UND EINE HOHE LEISTUNGSORIENTIERUNG.

#### FÜHRUNG VON MENSCHEN

Leadership versus Management  
Systemisches Führen von Menschen ist Teil eines großen gesellschaftlichen Paradigmen-

wechsels. Die neue Form der Menschenführung orientiert sich an der Funktionsweise lebender Systeme - komplex, unberechenbar und selbstbestimmt. Im Gegensatz zu dem alten Welt- und Menschenbild der fehlerfrei funktionierenden Maschine ist Führung kein linearer Input-Output Prozess. Der Ansatz ist geprägt von neuen Wissenschaften wie Komplexitätsforschung, Neurowissenschaften und Sozialwissenschaften. Im Zentrum stehen Ideen der Vernetzung, Wechselwirkung, Komplexität und Selbstorganisation. Zentrale Elemente

der Führung in der Zukunft sind ein positives Menschenbild, eine Vertrauenskultur, Sinn und Werte als Steuerungsgrößen und eine hohe Leistungsorientierung.

Diesen neuen Führungsansatz gilt es nun auf die drei wesentlichen Themen bei der Führung von Menschen in Organisationen zu übertragen:

1. Wie kann die Verbindung zwischen Menschen und der Organisation gut gelingen?
2. Wie kann der Leistungsprozess, also die Verbindung von Personen und Aufgaben durch Begleitung und Unterstützung sichergestellt werden?

3. Wie kann die Kooperation zwischen den Personen im Team oder in einer Abteilung erfolgreich hergestellt werden?

Alle drei Herausforderungen werden im Wesentlichen durch Kommunikation gestaltet. Folglich könnte man sagen, Kommunikation ist die Energiequelle für den Erfolg von Organisationen. Und man könnte des Weiteren sagen, Führung von Menschen ist ein Kommunikationsgeschäft. Aus diesem Grund ist eine professionelle Kommunikation für Organisationen essentiell, um eine offene und wertorientierte Unternehmenskultur entwickeln zu können. Gleichzeitig ist diese der Klebstoff für eine hohe Identifikation der Mitarbeiter mit der Organisation und erzeugt Motivation.

Eine professionelle Kommunikation zeichnet sich unter anderem dadurch aus, dass eine hohe Transparenz hergestellt wird, also Kommunikation in alle Richtungen fließt. So erhalten die Mitarbeiter Entscheidungen und relevante Informationen rechtzeitig und in passendem Maße und Form. Aufgabe der Führungskraft ist es, zu beobachten, ob und an welchen Stellen der Organisation der Informationsfluss gestört ist. Wenn Informationskanäle verstopft sind, werden Kundenbedürfnisse, Marktveränderungen, technologische Fortschritte oder soziale Veränderungen nicht wahrgenommen.

Führung von Menschen heißt dem zu Folge, mit den Mitteln der Kommunikation auf das Verhalten

anderer Personen Einfluss zu nehmen. Um dies professionell gestalten zu können, ist Wissen über Kommunikation aus systemischer Sicht eine Grundvoraussetzung.

#### Hilfreiche Fragen hierfür können sein...

- Wie kann ich in der direkten Kommunikation ein positives Kommunikationsklima schaffen und z.B. Feedback zu einer starken Energiequelle machen?
- Wie kann ich organisierte Kommunikation positiv gestalten und z.B. Meetings zu einer Kraftquelle machen?
- Wie kann ich die informelle Kommunikation positiv gestalten und z.B. informelle Netzwerke entdecken oder/und schaffen und dadurch eine hohe Energie erzeugen?

#### Wie kann die Verbindung zwischen Menschen und der Organisation gut gelingen?

Die Klärung der Rollen ist ein zentrales Instrument, um die hierzu notwendige Identifikation und somit eine gute Verbindung mit der Organisation erreichen zu können. Die Rollen sind der Transmissionsriemen zwischen der Organisation und den Men-

#### WISSENSCHAFT

schen. Die Positionen und die Funktionen sind oftmals geklärt, nicht aber die Rollen. Hier geht es in erster Linie darum, welches Verhalten die Organisation von dem Mitarbeiter in seiner Position und Funktion erwartet.

#### Wie kann der Leistungsprozess durch Begleitung und Unterstützung sichergestellt werden?

Die Erzeugung von Motivation ist eine große Energiequelle, um Menschen mit ihren Aufgaben zu verbinden. Hier kann Führung auf vielen Ebenen des Kommunikationsprozesses Impulse setzen. Dadurch nimmt die Wahrscheinlichkeit zu, dass Mitarbeiter sich motiviert an ihre Arbeit machen. Wie müssen sich Führungskräfte verhalten, um diese Wahrscheinlichkeit zu erhöhen? Wie kann die Begleitung und Unterstützung - nennen wir es spezifisch einmal „Coaching durch die Führungskraft“ - gut gelingen? In einer Studie der Ernst-Abbe-Hochschule in Jena wurde die

Wirksamkeit des Coachings durch die Führungskraft untersucht. Unter der Voraussetzung einer professionellen Durchführung wurde festgestellt, dass sich die Wirksamkeit vor allem in drei Bereichen deutlich erhöht:

- Die Kompetenzentwicklung des Mitarbeiters wird gefördert.
- Die Lösungsfindung und die Umsetzung im Arbeitsalltag werden verbessert.
- Einer Fehlentwicklung von Arbeitsprojekten und Konflikten wird präventiv entgegengewirkt.

#### Welche konkreten Voraussetzungen/Kompetenzen benötigt eine Führungskraft, um diese Wirksamkeit erzielen zu können?

Die Grundvoraussetzung ist ein positives Menschenbild. Weg von Anweisung und Kontrolle hin zu Inspiration, Motivation und Unterstützung! Das zeichnet sich unter anderem durch Stärkenorientierung im Sinne von „Positive Leadership“ aus. Die Führungskraft muss in der Lage

>>



# „Unternehmen sterben, weil sich ihre Führungskräfte auf die wirtschaftliche Aktivität der Waren- und Dienstleistungsproduktion konzentrieren und dabei vergessen, dass das eigentliche Wesen ihrer Organisation in der menschlichen Gemeinschaft liegt.“

Arie de Geus

>> sein, eine vertrauensvolle Beziehung zu dem Mitarbeiter aufbauen zu können. Das heißt die emotionale Passung zu gestalten ist eine wesentliche Aufgabe. Die Führungskraft muss ein partizipatives Führungsverständnis im Sinne des systemischen Ansatzes leben und das System der Organisation muss diesen Ansatz unterstützen. Die Führungskraft muss systemische Fragetechniken beherrschen und benötigt eine hohe emotionale Intelligenz. Die Führungskraft muss des Weiteren in der Lage sein, potentielle Konflikte zwischen seiner Beratungs- und Führungsrolle zu regulieren. Das allein reicht allerdings noch nicht aus. Zwei weitere wesentliche Faktoren für ein erfolgreiches Coaching durch die Führungskraft sind eine hohe Selbstreflexionskompetenz und die Fähigkeit Vertraulichkeit zu gewährleisten.

## Welchen weiteren Nutzen hat nun die Organisation durch diesen Ansatz?

Die VUKA-Welt stellt Mitarbeiter vor neue und auch individuell sehr unterschiedliche Herausforderungen. Dafür gibt es keine Patent-Rezepte. Um diese Herausforderung bewältigen zu können, muss vor allem die Lösungskompetenz des Mitarbeiters kontinuierlich weiterentwickelt werden. Kein anderes Beratungsformat eignet sich dazu besser als

individuelles Coaching. Ein ethisch und organisational fundiertes Coaching steigert das Vertrauen zwischen dem Mitarbeiter und der Führungskraft, erhöht das Verständnis füreinander und verbessert dadurch die Beziehungen, so dass der Mitarbeiter seinen Leistungsauftrag gegenüber der Organisation noch besser erfüllen kann.

## Wie kann die Kooperation zwischen den Personen im Team oder in einer Abteilung erfolgreich hergestellt werden?

Menschen mit Menschen zu verbinden ist eine weitere Hauptaufgabe in der Führung von Menschen. Anforderungen an die Führung sind hierbei die Kooperation zu fördern und Beziehungen auch innerhalb des Teams und der Organisation sinnvoll zu gestalten. Auch hier ist ein entscheidender Erfolgsfaktor eine emotionale Passung herzustellen. Allerdings ist die Gefahr sehr hoch, dass in agilen, effizienzorientierten und schnellen Organisationen diese Beziehungspflege untergeht. An Stelle echter Begegnungen kann vielerorts eine neue Sachlichkeit treten. Dabei sind gute Beziehungen das Schmieröl für den Erfolg der einzelnen Teams und der gesamten Organisation.

## Wie lässt sich Beziehungsfähigkeit (wieder) erlernen bzw. wie lassen sich Beziehungen gestalten?

Im privaten Umfeld kann man wählen, mit welchen Menschen man seine Zeit verbringen möchte. In der professionellen Führungsarbeit ist es Aufgabe der Führung, das emotionale „Geben und Nehmen“ mit sehr unterschiedlichen Menschen und hinsichtlich unterschiedlicher Erwartungen in den Fokus zu setzen. Damit dies gut gelingen kann, ist es erforderlich, ein klares Bild seiner eigenen Persönlichkeit zu haben und ebenso durch gutes Beobachten ein Bild von den Persönlichkeiten der Mitarbeiter zu entwickeln. Des Weiteren ist es erforderlich seine eigenen Vorurteile und Befindlichkeiten in Bezug auf andere Menschen genau zu kennen, die Vorurteile und Befindlichkeiten der Mitarbeiter zu erkennen und beides kontinuierlich zu bearbeiten.

## FÜHRUNG VON ORGANISATIONEN

Positive Organisationen schaffen – eine Welt gestalten, der andere gerne angehören wollen. „Unternehmen sterben, weil sich ihre Führungskräfte auf die wirtschaftliche Aktivität der Waren- und Dienstleistungsproduktion konzentrieren und dabei vergessen, dass das eigentliche Wesen ihrer Organisation in der menschlichen Gemeinschaft liegt.“ (Arie de Geus) Ähnlich wie in der Menschenführung beginnt die Gestaltung einer positiven Organisation in unseren Köpfen. Welche Bilder von Organisationen haben wir? Welche innere Einstellung bestimmt unser Handeln? Betrachten wir an dieser Stelle noch einmal unterschiedliche Pionierunternehmen. Für welche Bilder von Organisation und Prinzipien stehen diese? „Ahlsell – Der schwedische Baumarktbetreiber, der seit den

frühen 1990er Jahren in einem stagnierenden Markt kräftig gewachsen ist, arbeitet hochgradig rentabel und ist führend in seinen Geschäftsfeldern – dank radikaler Neuverteilung von Entscheidung und Verantwortung.

[...] Guardian Industries – Der amerikanische Flachglas- und Spiegelhersteller ist seit den 1960er Jahren kräftig auf allen Kontinenten gewachsen und hat sich konsequent einer bürokratiefreien und empowernden Führungskultur, dezentraler Entscheidung und „Spaß“ verschrieben. [...]

Southwest Airlines – Die amerikanische Airline verhalf dem „Low-Price-Low-Cost“-Geschäftsmodell in der Flugindustrie zum Durchbruch. Sie gilt als

1 Pfläging, N. 2011, S.15f.  
2 Seliger, R. 2014, S.185.  
3 Seliger, R. 2014, S.184.

**FÜHRUNG VON ORGANISATIONEN BEDEUTET UNTER UNSICHEREN UND KOMPLEXEN BEDINGUNGEN DAFÜR ZU SORGEN, DASS DIE ORGANISATION IHRE AUFGABE WAHRNEHMEN, IHREN SINN ERFÜLLEN UND ZUGLEICH DIE ÜBERLEBENSFÄHIGKEIT SICHERSTELLEN KANN. DABEI LEISTET SIE EINEN WERTVOLLEN BEITRAG FÜR DIE ORGANISATION, IHRE MITGLIEDER UND DIE WELT.**

beste und effizienteste Airline der Welt und entfacht Leidenschaft bei Mitarbeitern, Kunden und Aktionären. Inzwischen ist sie – gemessen an Passagierzahlen – eine der größten Fluggesellschaften der Welt.

[...] W.L. Gore & Associates – Das Industrieunternehmen aus den USA gilt als eines der innovativsten weltweit und hat nachweislich die zufriedensten Mitarbeiter. Kleine, empowernde Teams entwickelten spektakuläre Produkte (darunter Gore-Tex) und erwirtschafteten exzellente Erträge.<sup>1</sup>

Diese Pionierunternehmen haben folgende Merkmale gemeinsam:

- „Eine dauerhafte Kultur, die Veränderung und Erneuerung und schnelle Reaktion auf Krisen ermöglicht,
- Werte und Prinzipien als Leitsysteme und Selbstkontrolle,
- Starke Verbundenheit mit der Gesellschaft und gesellschaftlicher Nutzen,
- Humanistischer Zugang bei Spannungen und Differenzen,
- Werkzeuge für digitale Arbeit,
- Respekt und Wertschätzung von Unterschieden in Rasse, Herkunft, Geschlecht,
- Beiträge zu öffentlichen Fragen, Kompetente Führung, die die Herausforderungen meistern kann.“<sup>2</sup>

Grundsätzlich ist jede Organisation ein Rahmen für Arbeit um dadurch Produkte oder Dienstleistungen zu produzieren! Deshalb stehen bei der Führung von Organisationen die Arbeit und die langfristige Arbeitsfähigkeit der Organisation immer im Mittelpunkt aller Überlegungen. Dabei liegt der Fokus auf zwei Themen: Das „Geschäft“ und die „Organisation“. Genauer bedeutet dies für die Führung von Organisationen unter unsicheren und komplexen Bedingungen dafür zu sorgen, dass die Organisation Ihre Aufgabe wahrnimmt, ihren Sinn erfüllt und zugleich die Überlebensfähigkeit sicherstellen kann. Arie De Geus ist ein bedeutender Strategist, welcher die Theorie der lernenden Organisation maßgeblich beeinflusst hat. Er hat sich intensiv mit der Frage der Überlebensfähigkeit von Organisationen auseinandergesetzt und dabei vier essentielle Merkmale erkannt:

1. Umwelt-Sensibilität: die Fähigkeit und Möglichkeit der Organisation, die Entwicklungen in der gesellschaftlichen, ökonomischen, technischen und ökologischen Umwelt zu beobachten und sich darauf zeitgerecht einzustellen.
2. Fester Zusammenhalt im Inneren und ein ausgeprägtes Identitätsgefühl der Mitarbeiter.
3. Toleranz gegenüber Unterschiedlichkeiten – heute sprechen wir von Diversity – und neuen Ideen, auch wenn sie an den „Rändern“ der Organisation entstehen.
4. Vorsichtige Finanzierung, das bedeutet, das Kapital eher konservativ einzusetzen und es nicht leichtfertig aufs Spiel zu setzen.<sup>3</sup>

Das Erreichen dieser Ziele gelingt der Führung, wenn sie die Stärken und Potenziale der Organisation und deren Umwelten - vor allem der Mitarbeiter - sinnvoll nutzt. Dadurch kann sie die maximale

produktive Energie für die Organisation mobilisieren.

## Wie kann dies nun gelingen? Dazu sind existenzielle Fragen zu bearbeiten:

1. Wie sieht das individuelle Organisationsdesign aus?
2. Wie werden eigene Veränderungen gestaltet und welche Lösungen gibt es auf Veränderungen der Umfeldler?
3. Wie ist die Führung aufgebaut? Welche Rolle nimmt sie in der Organisation an sich und in der Gestaltung von Veränderungen ein? Die Führung steht vor der Herausforderung eine optimale Umgebung für Arbeit zu gestalten. Also eine Organisation zu schaffen, die Freude macht, effektiv und sinnvoll für die Organisation, ihre Mitglieder und die Welt ist. Eine wesentliche Aufgabe dabei ist es, die Komplexität zu bearbeiten. Komplexität ist wie das Wetter. Es ist nichts Schlechtes daran. Es ist nur schlecht, nicht >>



„Was hinter uns liegt und was vor uns liegt – das sind Kleinigkeiten im Vergleich zu dem, was in uns liegt.“

Oliver Wendell Holmes

>> darauf vorbereitet zu sein. Die Studie Komplexitätsmanagement 3.0 der Schuh Group, 2014 ergab, dass 73 % aller Führungskräfte massive Schwierigkeiten beobachten, ausreichend schnell Lösungen für komplexe Probleme zu finden und umzusetzen. Kernthesen sind: „Komplexitätsmanagement ist nur unzureichend in den Führungsebenen integriert und muss ganzheitlich in der Führungskräfteentwicklung verankert werden.“ Und „Komplexitätskompetenzen sind auf allen Stufen unterentwickelt und dies in einer Zeit, in der Komplexität omnipräsent ist.“ Komplexität und VUCA-Welt erfordern eine neue Menschen-Zentrierung in den Organisationen. Das agile Manifest beschreibt dies in den ersten von vier Werten so: „Wir bewerten Individuen und Interaktionen höher als Prozesse und Werkzeuge“. Emotionale Passung, Vertrauen und Kooperation zwischen Menschen, in Teams und in Organisationen werden mehr und mehr zum zentralen Erfolgsfaktor.

Bei hoher Komplexität sind Tools, Standardisierung, Regeln, Strukturen oder Prozesse keine hinreichende Antwort, wenn es um Probleme und Problemlösung geht. Gerade die Methoden, die im Industriezeitalter nützlich waren, versagen hier. Nichts ist lähmender für eine Organisation als kristallisierte, erstarrte Methoden. Instrumente in der Führung von Organisationen müssen im Verhältnis zu den Problemen auf die sie angewendet werden angemessen komplex und sozial sein.

**Rufen wir uns die obige Frage noch einmal in Erinnerung: Wie werden die eigenen Veränderungen gestaltet?** Hierzu gibt es interessante Studien. Nach einer Befragung des Beratungsunternehmens Mutuaree sind über drei Viertel der Veränderungsinitiativen in deutschen Unternehmen nicht erfolgreich. Die Ursache dafür erkennen fast zwei Drittel der Befragten in fehlendem Change Know-how.

Um dauerhaft wettbewerbsfähig sein zu können, müssen sich alle Mitarbeiter im Unternehmen aktiv an dem stetigen Weiterentwicklungsprozess beteiligen. Ein entscheidender Erfolgsfaktor hierbei ist es, notwendige Veränderungen zu erkennen und alle Mitarbeitenden für diesen Prozess zu gewinnen und dabei zu beteiligen. Hierzu sind eine klare Vision und ein gezieltes Changemanagement notwendig. Maßgebliche Hebel sind eine umfassende und zielgerichtete Kommunikation, eine frühzeitige Beteiligung Betroffener und eine nachhaltige Qualifizierung derjenigen.

Das Kennen und Anwenden können der entsprechenden Methoden und Instrumente ist eine notwendige Voraussetzung für Führungskräfte, um eine lernende Organisation entwickeln und sich dadurch stetig und konsequent immer wieder an die neuen Anforderungen der Umwelt anpassen zu können. Für das Überleben und den langfristigen Erfolg des Unternehmens ist dies entscheidend.

**Abschließend stellt sich die Frage: Wie kann ich es nun schaffen, als Führungskraft unter all diesen komplexen Herausforderungen die Ruhe zu bewahren und mein inneres Gleichgewicht zu behalten?**

Denn Führungsarbeit ist oftmals ein Drahtseilakt. Kontinuierlich müssen schwierige Entscheidungen getroffen werden, was wichtig und vor allem was zielführend ist. Die nötige Gelassenheit lässt sich durch Achtsamkeit finden. Achtsamkeit ist eine besondere Form der Aufmerksamkeit, die absichtsvoll ist, nicht wertend und sich auf den gegenwärtigen Moment bezieht. Wer Achtsamkeit erlernt, erhält den Freiraum, mit klarem Geist aus einer Vielzahl von Handlungsoptionen zu wählen, statt blind den eigenen Impulsen zu folgen. So erhält man Zugriff auf sein komplettes Handlungsrepertoire, auch dann, wenn man gefährdet ist, in alte Automatismen zu verfallen – beispielsweise unter Druck oder Stress. Durch Achtsamkeitstraining erhöht man die Möglichkeiten, auch in schwierigen Situationen auf das innere Sensorium zugreifen zu können. Dadurch ist man fähig, auf sein Bauchgefühl und den gesunden Menschenverstand zuzugreifen und intuitiv angemessen zu reagieren. Beobachten statt bewerten. Wahrnehmen, was gerade ist, statt zu interpretieren. Das fördert sowohl den Dialog mit sich selbst als auch mit anderen. Präsent zu sein und wahrzunehmen, was im Augenblick passiert, hilft die Gegenwart anzunehmen und die Zukunft zu gestalten. Achtsamkeit als wichtiger Begleiter in Zeiten des Wandels! <<



INFO

**Volker Rupp, Gründer und Geschäftsführer der Adventours GmbH und der Business Unit Inside Solution. Seit 25 Jahren unterstützt er Unternehmen auf ihrem Weg in die Zukunft bei der Gestaltung ihres individuellen Organisationsdesigns. So wird die Organisation, ausgehend von ihrem Sinn, ihrer Mission, ihren Werten und ihrer strategischen Ausrichtung gezielt weiterentwickelt. Sein Team und er sind Ansprechpartner und Unterstützer im Bereich Organisations- und Personalentwicklung, Prozessoptimierung und Restrukturierungsprogramme, Digitalisierung und agile Produktentwicklung. Seine Mission: Hilfe zur Selbsthilfe leisten, damit die Unternehmen für den stetigen Wandel überlebensfähig und langfristig erfolgreich bleiben können!**



„Verbunden werden auch die Schwachen mächtig.“  
Friedrich Schiller

# Führung in der Praxis

**Auch in der Mitarbeiterführung steht die Max Grundig Klinik nicht still und geht hier neue Wege.**

Wir haben eine unfassbar schöne Klinik in einer einzigartigen Lage, aber die Seele unserer Klinik sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Nur deren Kompetenz, Empathie und Freundlichkeit ermöglicht eine wirkungsvolle und wertschätzende Behandlung unserer Patienten. Da der Fisch bekanntlich vom Kopf her stinkt wird das gesamte Team der Max Grundig Klinik keine außergewöhnlichen Leistungen erbringen können, wenn bereits in der Führungsarbeit die Probleme beginnen. Wertschätzung, Leistungsorientierung, Fehlerkultur, eigenverantwortliches Arbeiten, kreatives Arbeiten und eine Kultur des Vertrauens wird niemals gelingen ohne Führungskräfte, die bereit sind sich selbst zu reflektieren und sich konsequent mit Führungsthemen und Führungsinstrumenten zu beschäftigen. Wir stellen immer wieder fest, dass jeder von uns noch viel dazulernen kann und vor allem entwickeln wir in den einzelnen Modulen durch intensive Gruppenarbeiten ein gemeinsames Führungsverständnis, welches Voraussetzung für eine einheitliche Führung in unserer Klinik ist. Wir waren immer davon überzeugt, dass es richtig ist Zeit und Geld in ein umfassendes Führungskräftebildungsprogramm zu investieren. Überrascht hat mich aber wie schnell wir die Wirksamkeit spüren und wie intensiv es die Führungsmannschaft zusammengeweißt hat. Wie immer im Leben machen die Menschen den Unterschied aus und deshalb sind wir froh mit Volker Rupp den optimalen Trainer und Partner für uns gefunden zu haben. Seine klare, aber auch fördernde-fordernde Haltung schärft unsere Sinne für die Führungsarbeit. Der integrierte Praxisbezug zu Themen aus dem Klinikalltag und die intensive Arbeit an Transferaufgaben zwischen den einzelnen Modulen helfen uns voranzukommen. Und eine persönliche Anmerkung noch zum Schluss. Die gemeinsame Arbeit in den Schulungen hat mir wieder klargemacht wie viel Spaß Führung macht und wie ermutigend es ist mit einer tollen Mannschaft gemeinsam Dinge zu entwickeln.

Text: Andreas Spärgers

Quellen Laloux, Frédéric (2015): Reinventing organizations.  
Ein Leitfadens zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Verlag Franz Vahlen.  
Pfläging, Niels (2011): Führen mit flexiblen Zielen. Praxisbuch für mehr Erfolg im Wettbewerb. 2nd ed. Frankfurt/M: Campus Verlag.  
Seliger, Ruth (2008): Das Dschungelbuch der Führung. Ein Navigationssystem für Führungskräfte. 1. Auflage. Heidelberg: Auer (Management).  
Seliger, Ruth (2014): Positive Leadership. Die Revolution in der Führung. 1. Aufl. s.l.: Schäffer-Poeschel Verlag (Systemisches Management).  
Wohland, Gerhard; Wiemeyer, Matthias (2012): Denkwerkzeuge der Höchstleister. Warum dynamikrobuste Unternehmen Marktdruck erzeugen. 3. aktualisierte und erw. Aufl. Lüneburg: Unibuch-Verl.  
Studie der Schuh-Group (2014): Chef Sache Komplexität – Wie Führungskräfte das Thema Komplexität einschätzen und angehen. [https://schuh-group.com/site/assets/files/1802/broschuere\\_studie\\_km\\_2014.pdf](https://schuh-group.com/site/assets/files/1802/broschuere_studie_km_2014.pdf). Aufruf am 25.03.2020.  
Studie des Beratungsunternehmens Mutuaree (2018/2019): Change-Fitness-Studie 2018/2019. <https://www.mutaree.com/content/change-fitness-studie>. Aufruf am 25.03.2020.