

Transformation und Führung.

Wie Führungskräfte den permanenten Wandel
erfolgreich gestalten

Konzept für eine Führungsklausur

A. Ausgangspunkt

Veränderungen sind zum permanenten Begleiter, oft sogar zum aktiven Treiber im unternehmerischen Alltag geworden. Herausforderungen wie Digitalisierung, Globalisierung, Industrie 4.0 oder das Management zunehmender Komplexität, der Umgang mit wachsendem Zeitdruck oder die veränderte Führung junger Menschen mit anderen Wertvorstellungen – der Wandel ist nicht mehr die Ausnahme, sondern die Regel geworden.

Welchen Anforderungen an Führung müssen sich Unternehmen heute stellen, um Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten? Welche Fähigkeiten müssen Führungskräfte weiter entwickeln oder neu lernen, welche Kernkompetenzen brauchen sie, um die kontinuierliche Transformation in ihrer Organisation erfolgreich zu gestalten?

B. Das Format „Transformation und Führung“

Nachfolgend stellen wir ein Veranstaltungskonzept vor, das sich für Management-Klausuren oder sonstige Führungskräfte-Veranstaltungen eignet. Diese Ziele stehen im Fokus:

- Sensibilisierung für den sich wandelnden Kontext und seiner Auswirkungen auf die Kultur von Führung und Zusammenarbeit
- Übertragung auf die Anforderungen im eigenen Unternehmen mit einem zuvor geschärften „Blick über den Tellerrand“
- Persönliche Erfahrung des Arbeitens mit neuen Entscheidungsformaten
- Kollaboration in Netzwerken durch das gemeinsame Arbeiten an aktuellen Fragen des Unternehmens

Im Ergebnis erreicht die gesamte Führungsebene einen spürbar neuen Grad der Bewusstheit und entwickelt konkrete Ergebnisse bei der gemeinsamen Bearbeitung unternehmensrelevanter Fragestellungen.

C. Hintergrund: Was bleibt, was verändert sich für Führungskräfte?

Fest steht: auch unter den Bedingungen des permanenten Wandels bleiben bestimmte Grundkategorien von Führung bestehen. Nach wie vor müssen Führungskräfte Vorbild sein, delegieren und motivieren können. Sie müssen in der Lage sein, schnell und zielgerichtet Entscheidungen zu treffen. Sie sollten Findungsprozesse oder Konflikte im Team moderieren können. Nicht zuletzt müssen Führungskräfte auch morgen noch eine Kultur entwickeln, in der die fachliche und persönliche Entwicklung gefördert wird, in der Fehler toleriert und als Chance zum Lernen begriffen werden.

Viele Anforderungen an Führungskräfte haben sich unter den Bedingungen zunehmender Transformation in Organisationen aber auch verändert bzw. sind spürbar neu. Wir unterscheiden hier drei Veränderungsebenen:

1. Veränderungen auf der Ebene der (Führungs-)Person

Die Bedeutung von Glaubwürdigkeit und Kontaktfähigkeit nimmt zu

Je mehr Mitarbeiter, die in der digitalen Welt aufgewachsen sind („digitale natives“) die Arbeitswelt prägen, desto spürbarer verändern sich auch die Wertepräferenzen in Unternehmen. Ein Beispiel dafür ist das veränderte Verständnis von Loyalität: Gut ausgebildete digitale natives sind aufgrund ihres ausgeprägten Selbstbewusstseins und ihrer hohen „digitalen Vernetzung“ im Konfliktfall oft schneller bereit, ein Unternehmen wieder zu verlassen. Eine glaubwürdige Ausstrahlung und hohe Kontaktfähigkeit der Führungskraft unterstützen die Bindung gut ausgebildeter Mitarbeiter ans Unternehmen.

Bsp. Bei einem der großen internationalen Kommunikationsunternehmen stehen im Mittelpunkt der Führungstrainingsprogramme Selbstreflexion und Mitarbeiterkontakt. Um die Beschäftigung mit der eigenen Persönlichkeit zu unterstützen, werden grundsätzlich keine virtuellen Lernformate, sondern Präsenztrainings angeboten.

Selbstreflexion und Selbstregulierung als Aufgabe von Führung

Selbstreflexion und Selbstregulierung sind wesentliche Voraussetzungen dafür, dass eine Führungskraft von ihren Mitarbeitern glaubwürdig und authentisch erlebt wird. Jeder kennt Situationen im Berufsalltag, in denen man ein Stück der eigenen Souveränität verliert. Es ist Aufgabe von Führung, sich diese Situationen bewusst zu machen und konstruktive Herangehensweisen zu trainieren, die die eigene Souveränität und Kontaktfähigkeit stärken.

Dies gelingt nicht mit dem bloßen Anlesen von Führungstools, sondern es erfordert eine – über einen gewissen Zeitraum hinweg – kontinuierliche Reflexion. Und dieser Prozess kann unterstützt werden durch den ehrlichen Austausch mit anderen Führungskräften.

Fragen:

- *Welche Haltung bezüglich einer Reflexion des eigenen Führungsverhaltens beobachten Sie unter Ihren Führungskräften?*
- *Worauf liegt der Schwerpunkt Ihrer aktuellen Führungskräfteentwicklung?*
- *Welche Formate des Austausches unter Führungskräften existieren in Ihrem Unternehmen bereits? Was wäre aus Ihrer Sicht wünschenswert?*

2. Veränderungen auf der Ebene der Teams

Mehr Mitverantwortung und Beteiligung der Mitarbeiter

Für gut ausgebildete Vertreter der Generation Y stehen eine inspirierende Zusammenarbeit im Team sowie das Erleben einer sinnvollen Tätigkeit mit an erster Stelle, wenn es um die Attraktivität eines Arbeitsgebers geht.

Gleichzeitig verlangen die Zunahme von Komplexität im Unternehmen sowie die Vielzahl von Einflussfaktoren bei unternehmerischen Entscheidungen generell nach einer stärkeren Einbeziehung und aktiven Beteiligung der Mitarbeiter.

Die dadurch zu erzielenden Effekte sind nicht von der Hand zu weisen: Strategien und Pläne können schneller umgesetzt werden, Mitarbeiter müssen weniger kontrolliert werden, die Kommunikation und Zusammenarbeit unter den Mitarbeitern wird verbessert, die Motivation steigt, Krankenstand und Fluktuation gehen zurück.

Praktizierte Ansätze einer höheren Beteiligung und Übertragung von Mitverantwortung an Mitarbeiter haben in der jüngeren Vergangenheit zum Entstehen neuer und bemerkenswert effektiver Entscheidungsformate beigetragen.

Bsp. Insbesondere in start up- und IT-Unternehmen wird seit geraumer Zeit mit neuen Formen der Mitarbeiterbeteiligung experimentiert. Ein Bsp. ist die Unternehmensberatung Dark Horse in Berlin. In ihrem Buch „Thank God, it’s Monday“ beschreibt das Team die Effizienz des Einsatzes neuer Entscheidungsformate wie Konsent.

Etablierung neuer Entscheidungsformate

Der Einsatz neuer Entscheidungsformate ist dann sinnvoll, wenn er ein Unternehmen darin unterstützt, den neuen Grad an Komplexität einerseits und die Erfordernisse an Agilität andererseits erfolgreich zu bewältigen.

Die in Unternehmen generell praktizierten Entscheidungsprozesse sind immer auch in hohem Maße von kulturellen Phänomenen beeinflusst. Nicht selten sind Verhaltensweisen zu beobachten wie Rückdelegation, Absicherung von Entscheidungen oder der Versuch, Konflikte nicht selbst zu lösen, sondern über die Hierarchie.

Beim Einsatz neuer Entscheidungsformate geht es also nicht nur um die Einführung eines neuen Instruments, sondern immer auch um die Auseinandersetzung der beteiligten Führungskräfte und Mitarbeiter mit einer ggf. notwendigen Haltungsänderung im Sinne zunehmender Demokratisierung und damit verbundener Transparenz.

Neue Entscheidungsformate, auf die es sich lohnt, einen Blick zu werfen, sind bspw. Konsent und konsultativer Einzelentscheid.

Fragen:

- *Was kennzeichnet Ihrer Meinung nach die bisherige Entscheidungskultur in Ihrem Unternehmen?*
- *Wo bewährt sich diese bisherige Entscheidungskultur? Wo gerät sie an Grenzen?*
- *In welchen Bereichen Ihres Unternehmens könnten eine stärkere Einbeziehung von Mitarbeitern und der Einsatz entsprechender Entscheidungsformate nützlich sein?*

3. Veränderungen auf der Ebene der Organisation

Grenzen der Unternehmen verschwinden

Wir erleben in der Gegenwart, dass bisherige Grenzen sich allmählich verschieben oder gänzlich verschwinden – Grenzen zwischen Organisation und Umwelt, Mensch und Technik, Produzieren und Konsumieren, Online und Offline, zwischen Arbeitszeit und Freizeit, Privat- und Kollektivsphäre.

Da, wo bisher die Grenze eines Unternehmens klar definierbar war, entsteht Durchlässigkeit: (1) Kunden und Lieferanten werden stärker in unternehmensinterne Strategieprozesse einbezogen. (2) Mitarbeiter gewinnen neue Kollegen über ihre Kontakte in sozialen Netzwerken. (3) Unabhängig von unternehmensinternen Hierarchien kommunizieren Mitarbeiter über soziale Medien im Intranet miteinander – per blogs, wikis, podcasts.

Dieses Phänomen hat enorme Auswirkungen auf Strategien, Strukturen und Prozesse in Unternehmen. Doch es gibt nicht selten Barrieren, die den Wunsch nach mehr Durchlässigkeit im Unternehmen bremsen: Diese Barrieren sind nicht nur struktureller, sondern im wesentlichen Maße auch kultureller Natur: Nicht das Wissen an sich ist Macht, sondern das Teilen von Wissen wird zur Macht. Dies verlangt ein Umdenken.

Bsp. Das Schweizer Unternehmen Haufe Umantis hat in Abhängigkeit von den Erfordernissen der verschiedenen Unternehmenseinheiten unterschiedliche Organisationsformen nebeneinander etabliert: traditionelle Hierarchie im Verwaltungsbereich existiert neben einer sogenannten Schwarmorganisation im Entwicklungsbereich.

Moderation von Netzwerken

Eine der größten Veränderungen in der heutigen und zukünftigen Arbeitsorganisation ist das zunehmende Arbeiten in Netzwerkstrukturen – und zwar sowohl in analogen wie auch digitalen Netzwerken (siehe verstärkter Einsatz von Social Media).

Dieser Wandel hin zum verstärkten Netzwerken hat vielfältige Auswirkungen auf Führung: Führungskräfte müssen in Zukunft in hohem Maße instabile Netzwerkstrukturen moderieren. Dies verlangt die Auseinandersetzung sowohl mit einer extrem gewachsenen äußeren Komplexität wie auch mit dem eigenen Erleben von Unsicherheit und Kontrollverlust. Es verlangt die Unterstützung von breit angelegten Entscheidungsprozessen, die Stärkung der Attraktivität eines Netzwerkes für unternehmensrelevante Zielgruppen etc.

Fragen

- *Welche Erfahrungen hat man in Ihrem Unternehmen bisher mit netzwerkartigen Strukturen? Wo könnte eine Erweiterung nützlich sein?*
- *Wie stark arbeitet Ihr Unternehmen bereits mit Social Media? Wo hat sich der Einsatz bewährt?*
- *Was ist die vorherrschende Haltung Ihrer Führungskräfte zum stärkeren Einsatz von netzwerkförmigen Strukturen und dem Austausch der Mitarbeiter über Social Media? Wo sehen Sie in diesem Zusammenhang Gesprächsbedarf bei Ihren Führungskräften?*

D. „Transformation und Führung“: Vorgehen

Das Format „Transformation und Führung“ eignet sich für Management-Klausuren oder sonstige Führungskräfteveranstaltungen.

Zeitraumen: 1,5 Tage

Vorschlag für den Ablauf (wird jeweils nach der Auftragsklärung individualisiert):

Tag 1 / Nachmittag

- Impulsvortrag zu den Veränderungen auf der Ebene von Personen, Teams und Organisationen
- Open Space zur Übertragung auf die Herausforderungen des eigenen Unternehmens anhand spezifischer Fragestellungen, zum Beispiel:
 - o Welche Vorteile sehen wir darin, in den Führungsalltag stärker Elemente der Selbstreflexion und Selbstregulierung zu integrieren? Wie habe ich das bereits konkret getan, welche Erfahrung habe ich gemacht?
 - o Welche Möglichkeiten sehen wir in unserer Organisation, Mitarbeiter stärker zu beteiligen, Empowerment zu vertiefen und/oder Handlungsspielräume auszuweiten? Welche Effekte hätte das?
 - o Welche Formen der Entscheidungsfindung dominieren bisher unsere Kultur – was sollten wir ändern?
 - o Welche Netzwerke gibt es in unserer Organisation und was sollten wir als Führungskräfte in Bezug auf das Management bzw. die Moderation von Netzwerken besonders beachten?

Tag 2 / Vormittag

- Input und Übung zu Selbstreflexion und Selbstregulierung
- Scrum-Projekt

Erklärung: Scrum stellt heute eine der bewährtesten agilen Methoden im Projektmanagement dar. Durch seine einfache Struktur und die klar definierten Rollen lassen sich die Scrum-Prinzipien schnell lernen, produktiv einsetzen und so die Vorteile von Agilität schnell ausnutzen.

Im Mittelpunkt von Scrum steht das selbstorganisierte Entwicklerteam, das ohne Projektleiter auskommt. Um dem Team eine störungsfreie Arbeit zu ermöglichen, gibt es den Scrum Master, der als Methodenfachmann dafür sorgt, dass der Entwicklungsprozess nicht zerbricht. Der Scrum Master stellt auch die Schnittstelle zum Produktverantwortlichen (Product-Owner) dar, dem die Aufgabe zukommt, Anforderungen zu definieren, zu priorisieren und auch zu tauschen.

- Einübung der Scrum-Methode anhand einer unternehmensrelevanten Fragestellung, die im Vorfeld mit der Geschäftsführung abgestimmt wird.
- Die Geschäftsführung steht als Product Owner für den Austausch mit den Scrum-Gruppen zur Verfügung.
- Die Scrum Master könnten Projektleiter des Unternehmens sein, denen wir im Vorfeld (bspw. am Vormittag von Tag 1) eine kurze Einführung geben.
- Die Scrum-Teams werden interdisziplinär zusammen gesetzt (Netzwerkerfahrung)

Tag 2 / Nachmittag

- Fortsetzung des Scrum-Projekts
 - Am Ende: Auswertung der Zusammenarbeit im Team zur Stärkung von Kritik- und Fehlerkultur
- Vorstellung der Ergebnisse im Plenum
- Entscheidung per Konsent (neues Entscheidungsformat)
- Vereinbarung zu weiteren Schritten in Fortsetzung des Scrum-Projekts

Beraterprofile

Dr. Carola Gründler

Coach und Trainerin für Führungskräfte, obere und mittlere Führungskreise sowie Team



- 20 Jahre Erfahrung in den Bereichen Coaching, Führungstraining, Konfliktmoderation, Optimierung der Kultur von Führung und Zusammenarbeit in Transformationsprozessen
- Langjährige Zusammenarbeit mit Unternehmen in Wirtschaft, Öffentlichem Dienst und Medien
- Mitglied der Coaching-Pools diverser Unternehmen wie VW, NDR, Gruner & Jahr u.a.
- Ausbildungen in Systemischem Coaching und Beratung, Gruppendynamik, Organisationsaufstellungen, Systemischer Strategieentwicklung
- Netzwerkpartnerin von osb international Consulting AG

Hans-Ulrich Cyriax

Geschäftsführender Partner der Cyriax Partners – Marken- und Organisationsberatung



- 20 Jahre Erfahrung in den Bereichen Strategisches Marketing und Organisationsentwicklung
- Spezialisiert auf strategische und kulturelle Transformationsprozesse
- Mehr als 200 nationale und internationale, branchenübergreifende Mandate sowohl für Industriekonzerne und Mittelstand als auch für öffentliche Organisationen
- Stationen bei internationalen Unternehmensberatungen
- Leiter Strategisches Marketing der Dresdner Bank
- Studium der Politischen Wissenschaft und Journalistik, Ausbildungen in Systemischer Organisationsberatung, NLP (Master), Kommunikations- und Konfliktmoderation