

„Was braucht moderne Führung?“

Sabine Streich interviewt Jutta Kreyenberg

I. Sie haben mit anderen den Begriff „Führung 4.0“ geprägt. Was kann man sich darunter vorstellen?

Wir haben damals diesen Begriff geprägt, um zu veranschaulichen, dass sich Führung auf ein anderes Level transformieren muss und wird. Zusätzlich zu den Fähigkeiten aus Führung 1.0 (Führungs-Techniken und -Tools wie Führungsaufgaben, Gesprächsmethoden), kommt hier eine neue agile Haltung hinzu, sowie eine coaching-, ressourcen- und lösungsorientierte Denk- und Handlungsweise. Walter Allinger und ich haben dazu 2015 einen Workshop gemacht mit dem Ausblick auf Führung 3.0 - ein Ansatz, in dem horizontales Lernen (Wissens- und Fähigkeitsanreicherung) und vertikaler Kompetenzgewinn (Überwindung alter Muster, systemisches, integratives Denken) sich ergänzen. Inzwischen ist dieser Begriff allerdings schon wieder leicht überholt – neue Begriffe wie Arbeit 4.0 werten tendenziell den Begriff Führung 2.0 ab. Im Rahmen der VUKA-Welt ist die Antwort deshalb in einer (Turbo-) Führungskräfteentwicklung 4.0 mit dem Fokus auf agile Führung zu suchen.

II. Sie bieten neue Formen der Führungskräfteentwicklung an. Welche sind das?

Zunächst einmal geht es darum, zu klären, inwieweit die Herausforderungen an Führungskräfte im Unternehmen wahrgenommen werden und Learning needs zu identifizieren.

Aus meiner Beobachtung von Unternehmen heraus ist es oft wichtig, Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (VUKA) zu bewältigen, z.B. mit den Spannungsfeldern virtueller Teams in Zeiten von Diversity zurecht zu kommen, interkulturell unterschiedliche Wert- und Begegnungsmuster zu überwinden oder verschiedene Generationen zu integrieren, raschen Wandel und Krisen zu bewältigen, einerseits schnell auf den Markt zu reagieren und andererseits zeitintensive Teamentwicklungs, Denk- Such- und Vertrauensprozesse zu gestalten u.v.m.

Führungskräfte brauchten immer schon mehr Metaperspektive als andere, damit verbundene Reflexion, (inter-)kulturelle Umsicht, Planung und Selbststeuerung, aber inzwischen haben diese Herausforderungen quantitativ und qualitativ einen Sprung erfahren, da alle diese Themen gleichzeitig auftauchen. Learning needs für Führungskräfte liegen oft in einer erhöhten Achtsamkeit, einem aktiven Rollenmanagement, dem Beherrschen solider handlungsorientierter Führungstools von systemischen Kommunikations- bis hin zu Change Management Kompetenzen sowie der Entwicklung eines mentoringorientierten salutogenen Führungsstils durch Sparring, Feedback und Coaching.

Zusätzlich zur herkömmlichen Führungskräfteentwicklung, nämlich dem Verhalten- und Skilltraining geht es bei der FKE 4.0 um das Einnehmen einer reflexiven Metaperspektive durch Impulse, alte Kompetenzen neu zu ordnen, neue zu entwickeln und beides in neue Rollen und eine neue Identität zu integrieren.

In der FKE 4.0 werden einerseits personqualifizierende Elemente vertieft: es geht um persönliches Lernen und die Reflexion der eigenen Wirksamkeit. Andererseits werden zunehmend systemqualifizierende Elemente integriert: z.B. Methoden der agilen Führung oder das Erwerben von Internationalisierungskompetenz. In der ganzheitlichen Betrachtung haben sich bisher im Kern drei methodische Elemente in der FKE 4.0 bewährt:

- 1) *Die Treppe von oben kehren:* das Top-Management strahlt auf das gesamte Führungs- und Mitarbeitersystem aus. Hier gilt es, Vorbild zu sein in der Entwicklung von Dilemmafähigkeiten und den Kontakt zu „Unterstellten“ zu wagen.
- 2) *Ein professionelles „Zuhause“ für Führungskräfte schaffen:* z.B. durch Peergroups, vertikale Dialoge über die Hierarchie hinweg, Team- und Einzel-Coachings.
- 3) *Lernarchitekturen entwickeln, die Lernen in Echtzeit ermöglichen,* z.B. Action Learning, experimentelles Lernen, Kooperations-Workshops, Kollegiale Beratung, Mentoring, Feedbackschleifen, big picture Arbeit, round table etc. Dabei geht es darum, selbstorganisierte Formate zu unterstützen und Netzwerke zu initiieren.

III. Führung bedeutet heute, mit Unsicherheit umzugehen und Widersprüche aktiv zu bearbeiten. Was bieten Sie/PROFESSIO dazu an, was ist ihr Ansatz?

In unserem Angebot kommen neben klassischen Skilltrainings zunehmend systemischen, Change- und Beratungselemente vor. Wir bieten einerseits das Training von Führungsgrundlagen mithilfe der systemischen Transaktionsanalyse in offenen Trainings (Führungsakademie) an und entwerfen Lern- und Entwicklungsarchitekturen zugeschnitten auf den Bedarf des Unternehmens. Je nach Fragestellung integrieren wir dabei z.B.:

- erlebnisorientierte Changeelemente, z.B. action learning, Projektlernen
- real life Aufgaben, z.B. Entwicklungsprojekte über die Entwicklungsreihe hinweg
- Elemente des blended Learnings, um das Selbstlernen anzuregen
- Gruppen- und Teamübungen
- Arbeit mit den praktischen Fällen der Teilnehmer
- Intensivcoaching parallel zum Training

IV. Sie selbst sprechen von „Selbststeuerung in einer komplexen Welt“. Wie funktioniert das?

Zusammengefasst beinhaltet Selbststeuerungskompetenz folgende Fähigkeiten:

- Autonomie im Sinne des unabhängigen Denkens,
- Resilienz im Sinne des guten Umgangs mit Krisen und Dilemmata und
- Kontaktfähigkeit im Sinne der Wertschätzung und konstruktiven Aushandlung eigener und fremder Ressourcen

Oft geht es darum, eigene Erfolgs- und Misserfolgsmuster zu erkennen. Unter Erfolg verstehe ich hierbei kein vorgefertigtes Set, sondern zunächst ist die eigene Definition von „Erfolg“ hilfreich. Leitend sind dabei Lebensziele, inner Bilder und Sehnsüchte, Träume und reale Fähigkeiten. Hilfreiche Fragen hierzu können z.B. sein:

- Was hat Sie bisher erfolgreich gemacht?
- Was ist für Sie Erfolg?
- Was brauchen Sie, um erfolgreich zu sein?

Geht es eher um die Überwindung von Blockaden, so ist oft das Ziel, das „Auferlegte“, das, was wir in unserem Lebensbuch unreflektiert mitgenommen haben, behutsam und kritisch zu hinterfragen, z.B.:

- Wer sagt denn, dass ALLES IMMER 120%tig sein muss?
- Wieso fällt es Ihnen so schwer, auch einmal unangenehme Entscheidungen zu treffen?
- Müssen Sie wirklich immer der/die Starke sein?

V. Wie wirkt sich Persönlichkeitsentwicklung auf Umsatzzahlen aus? Können sie da

einen Zusammenhang herstellen?

Das Problem bei diesen Themen ist, dass sich Zusammenhänge oft nur indirekt herstellen lassen. Streichen Sie morgen sämtliche Seminare und sie werden erst verzögert eine Auswirkung auf die Umsatzentwicklung bemerken! Die Wirkung von Persönlichkeitsentwicklung ermöglicht:

- Verbesserte psychische und körperliche Gesundheit durch das bessere Bewältigen von Stress
- Höhere Identität mit und Engagement im Unternehmen: wenn man sich überlegt, dass 60 % der bestausgebildeten Elite dieses Landes, nämlich die GenY neben ihrer Anstellung eine selbstständige Tätigkeit aufbauen, sieht man, dass hier ein hoher Handlungsbedarf für Unternehmen ist.
- Eine stabilere flexible und Lernkultur – in den Organisationen, die in die Weiterentwicklung ihrer MA investieren, beobachte ich inzwischen eine deutlich höhere Stress- und Krisenfestigkeit insbesondere was den Umgang, die Art und Weise von Führung und Zusammenarbeit anbetrifft. Das Lernen lernen bedeutet hier eben auch, nicht in Agitation zu verfallen.

VI. Was leitet Sie persönlich?

Mein persönlicher Leitspruch („Für Menschen, die das Beste aus sich machen wollen“) bedeutet: Du lebst nur einmal! Hol aus dir raus, was möglich ist! Besser mal Fehler machen, als nachher bereuen, nichts gemacht zu haben! Aber schätze auch, was du hast und was dir gegeben und entgegengebracht wird!

Das Beste bedeutet in diesem Sinne, den eigenen Weg zu suchen, teilweise zu finden, nicht aufzugeben und zu sich zu stehen. Also seinen individuellen Karriereweg zu beschreiten - und damit meine ich nicht ausschließlich Aufstieg, ganz im Gegenteil, das kann dann für den einen die Herausforderung sein, eine vernünftige work-family-balance zu finden, für den nächsten, sich in einer politisch geprägten Machtumgebung zu behaupten, oder eine neue Herausforderung anzunehmen, sich selbstständig zu machen oder was auch immer dann in der Differenzierung der eigene Weg ist. Hilfreich hierzu ist ein achtsames und wertschätzendes Wahrnehmen von sich, Mitarbeitern oder Kooperationspartnern und die Suche nach „den Besten“ (lösungs- und ressourcenorienten) Optionen.

Das gilt übrigens auch für meine Arbeit mit Teams: ein Team funktioniert, wenn es gut ist, wie ein lebendiger Organismus, der sich eine gute Umgebung schaffen muss um zu wachsen und erfolgreich zu sein. Z.B. habe ich mit einem temporären Team mit zentraler Servicefunktion gearbeitet, das sich nicht sicher war, ob es noch länger als ein Jahr besteht. Die Entwicklung bestand im Einsatz einer guten Führungsqualität der Teamleitung, der Förderung von gegenseitiger Kenntnis und Vertrauen in die Stärken sowie dem Abbau von Konflikten und Misstrauen. Durch das gemeinsame Schaffen eines Sinns gelang es, sich nach außen gut zu verkaufen, in die Linie integriert zu werden und trotz Einstellungsstopp von fünf auf acht Personen zu wachsen.