

## Führung 4.0 – Führungskonzepte für die Zukunft

### Zusammenfassung:

Kaum eine Profession erfährt so viel Wandel wie Führungskräfte. Als relativ neuer Beruf ist diese Rolle ständig neuen Anforderungen unterworfen. Insbesondere in den letzten Jahren bahnt sich ein grundlegender Paradigmenwechsel an, der aus gesellschaftlichen, Unternehmens- und Mitarbeitererwartungen stammt und die Führungskraft vor hohe Herausforderungen stellt. Wir möchten in diesem Artikel auf folgende Fragen eingehen:

1. Was sind Veränderungstreiber für Unternehmen und Führung? Welchen Veränderungen wirken auf das Führungssystem?
2. Welche Herausforderungen für Führungskräfte hat das zur Folge?
3. Was brauchen Führungskräfte, um sich in diesem Umfeld gut zu entwickeln?
4. Wie muss sich die Führungskräfteentwicklung darauf einstellen?

Du wirst in diesem Artikel auch immer wieder mit Fragen zur Reflexion angeregt.

Den Abschluss werden Methoden und Beispiele zum Anfassen und Ausprobieren aus der Führungskräfteentwicklung bilden.

### 1. Was sind Veränderungstreiber für Unternehmen und Führung? Welchen Veränderungen wirken auf das Führungssystem?

Der permanente Change der heutigen Zeit zeichnet sich durch die Vielfalt, Schnelligkeit und Gleichzeitigkeit von Herausforderungen aus, der zu einer bisher nicht gekannten Komplexität führt. Folgende wesentlichen Veränderungstreiber wirken auf das Unternehmen und das Führungssystem:

- *Globalisierungseffekte* zwingen zur Internationalisierung und damit verbunden zu internationaler Arbeitsteilung und firmenübergreifenden Kooperationen.
- Das *Internet und soziale Medien* begünstigen eine schnelle Verfügbarkeit, Transparenz und Selektion von Informationen sowohl für Mitarbeiter als auch für Kunden und Konkurrenten. Die damit verbundene schnelle und erhöhte Vergleichbarkeit von Leistungen und Preisen führt zu einem Marktwandel, zu erhöhten Erwartungshaltungen bei den Konsumenten, zwingt die Unternehmen zu schnelleren Entscheidungszyklen und begünstigt völlig neuartige technische Entwicklungen, agile Software-Entwicklungsmethoden (z.B. Industrie 4.0) etc.
- Die Folge ist eine zunehmende Vielschichtigkeit von Unternehmen – *komplexere Entwicklungs-, Produktions- und Logistik-Prozesse* drücken sich aus in globalen Matrixen, virtuellen Teams und einer erhöhten Arbeitsteilung. Oft werden Komponenten unternehmensübergreifend hergestellt – die Unternehmen sind auf der Ebene des supply chain vernetzt und Lieferanten sind zunehmend beim Kunden embedded (z.B. als Linienbetreuer oder Entwickler beim Kunden vor Ort).
- Gleichzeitig führt die Globalisierung zu erhöhten Zugangsbarrieren zum Markt in Form von *gestiegenen Anforderungen an Qualität und Compliance* und hat durch einen erhöhten Zertifizierungsbedarf eine oft sehr aufwändige Bürokratisierung zur Folge.
- Ebenfalls parallel wirkt sich der vielbeschworene *Wertewandel* in Begriffen wie „Diversity“, „Gender“ und „Generation Y“ aus – Mitarbeiter haben andere Erwartungen und insbesondere mit der jungen Generation (GENY) wächst jetzt eine Generation der digital Natives heran, die sowohl unterschiedliche Kommunikationsgewohnheiten als auch Einstellungen zu Arbeit, Zusammenarbeit und Karriere haben.

**Fazit: Vielfältige, gleichzeitige und schnelle Veränderungen auf gesellschaftlicher, sozialer, wirtschaftlicher und technischer Ebene erzeugen die Notwendigkeit eines Paradigmenwechsels in der Steuerung von Unternehmen.**

**Reflexion: Welche Veränderungen erlebst Du?**

## 2. Welche Herausforderungen für Führungskräfte hat das zur Folge?

Viele Unternehmen befinden sich in einer Phase der Orientierungslosigkeit – Führungskräfte erhalten keine klaren Vorgaben, es wird keine transparente Strategie dargestellt und oft wird blutleer nur mit Zahlen hantiert. Es geht dann nur noch um Ebit, Umsatz, Margen und für Führungskräfte und Mitarbeiter ist kein sinnvolles Ganzes, kein Ziel erkennbar. Oft wird dann diese Richtungslosigkeit von Oben durch verschiedene Formen der Orientierungslosigkeit von unten gespiegelt, die von Burnout, mangelnder Identität, innerer Bindungslosigkeit, Resignation bis hin zur inneren Verweigerung reichen. Führungskräfte sind mehr denn je mannigfaltigen *Dilemmata* ausgesetzt:

- Übergreifend geht es oft darum, *mittel- bis langfristige Changeprozesse parallel zum Tagesgeschäft* zu gestalten.
- Führungskräfte müssen eine zunehmende Komplexität und Eigendynamik handhaben: viele traditionelle Steuerungsmöglichkeiten der Linien- und einfachen Matrixorganisation in der Hierarchie entfallen aufgrund autonomer Einheiten. Es ergibt sich eine *Vielfalt der Entscheidungs- und Ereignisebenen* inklusiver zunehmender Führungs- und Arbeitsverdichtung. Führung ohne disziplinarische Funktion in Führungs- oder Projektteams wird zur Regel. Macht und Einflussnahme erfolgen über *Netzwerke und Kommunikation*.
- Die zunehmende Internationalisierung macht Führung in einer *Fremdsprache* oft plötzlich zum Alltag – hinzu kommen *interkulturell unterschiedliche Wertesysteme* und Begegnungsmuster, das Überwinden der Zeitspannen Asien-Europa-USA. Notwendig sind Wege der Menschenführung über eine räumliche Distanz hinweg mit virtuellen Teams zu finden.
- Trotz aller Komplexität gilt es für die Führungskraft, *persönliche Identität und Bindung* zu den Mitarbeitern zu erhalten. Mitarbeiter fühlen sich dann gut geführt, wenn sie sowohl als Mensch, als auch als Profi gesehen und anerkannt werden. Andererseits kann die Führungskraft oft den aus früheren Zeiten herrührenden Erwartungen von Mitarbeitern von Schutz und Lenkung nicht mehr genügen – führen und arbeiten verzahnen sich mehr und mehr in Projekten und komplexen Organisationsstrukturen, *aktive Informationstransparenz* wird erforderlicher denn je.
- Führungskräfte werden mehr und mehr für die *Gesundheit der Organisation* verantwortlich sein, denn die Notwendigkeiten der Märkte sind nicht mit einem „Drehzahlbegrenzer“ (ROLF BALLING) ausgestattet.
- Auf der Ebene der Zusammenarbeit und Kommunikation gilt es künftig noch mehr den in Themen wie Diversity, Gender und GenY manifestierten Wertewandel zu realisieren, und integrieren. Oft erfordert das von der Führungskraft mit *traditionellen, modernen und postmodernen Werthaltungen* der Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und Öffentlichkeit zu jonglieren.

**Fazit: Die größte Herausforderung für die Führungskraft von heute und morgen ist es, mit mannigfaltigen Unsicherheiten umzugehen und auftretende Widersprüche aktiv zu bearbeiten.** (s. auch BERND M. MAYER, 2003, Systemische Managementtrainings)

**Reflexion: Welche Widersprüche und Dilemmata erlebst Du?**

## 3. Was brauchen Führungskräfte um damit umzugehen und sich gut zu entwickeln?

Wie ROLF BALLING (Führung neu im Blick, Professio-Download) passend bemerkt: *„Führung heißt daraufhin noch ganz anders als früher, eindimensionale Optimierungen zu begrenzen und die Widersprüchlichkeit von Anforderungen, Zielen und Wertesystemen bei allen Prozessen zu akzeptieren und zu managen. Wer da nur mit genauen Zielvorgaben handlungsfähig ist, wird höchstens noch als Teamleiter einsetzbar sein.“*

Diese Herausforderungen erfordern von der Führungskraft mehr *persönliche Stärke* denn je und letztlich einen *transformierten Mindset* („Führung 2.0“). Das *Ausbalancieren von flexibler*

und schneller Reaktion auf den Markt einerseits und aktive Gestalten von Denk- und Suchprozessen inklusive der dafür notwendigen Zeit (!) erfordern von der Führungskraft eine über das normale Maß hinausgehende Achtsamkeit, Eigenbestimmtheit, Achtsamkeit, Wertorientierung, Zielausrichtung, Multiperspektivität und Dilemmafähigkeit. Aktionismus, (vor-) schnelle Lösungen, Hierarchieorientierung oder reine Standardorientierung helfen immer weniger weiter.

Im Sinne der Transaktionsanalyse benötigt die Führungskraft eine Erweiterung und Entwicklung ihres Bezugsrahmens, die die o.g. Punkte aufgreift. Diese Bezugsrahmenentwicklung beinhaltet sowohl die Entwicklung von adäquaten Haltungen, als auch von pragmatischen Verhaltensoptionen. Oft ist es für eine „Macher“-Mentalität leichter, die erforderte neue Haltung über die Anwendung und Erfahrung von handlungsorientierten Führungstools weiter zu entwickeln. Indem die Führungskraft ihre Optionen (alá STEVE KARPMANN) und damit das Handlungsrepertoire erweitert, steigt ihre Unsicherheitstoleranz und Reaktionsfähigkeit. Das, was von „Führung 2.0“ (eine Transformation von Führungsleitideen im Sinne eines vertikalen Lernens) verlangt wird, wird eingeleitet durch eine Stabilisierung und Anreicherung im Sinne eines horizontalen Lernens.

Learning needs für Führungskräfte der Zukunft werden sein:

- Ein aktives Rollenmanagement und ein *dynamisches Rollenverständnis*
- *Systemisch-professionelle Kommunikationskompetenzen*
- Das *Beherrschen solider handlungsorientierter Führungstools* für die bereichsübergreifende Kooperation, wie zwar schon zuvor bekannt, oft aber nicht angewendet, z.B. Führen mit Zielen, Delegation, Feedback, Konfliktmanagement
- In zunehmendem Maße wird der Schwerpunkt auf der Entwicklung und Führung von (*virtuellen*) Teams liegen – die Entwicklung des Einzelnen im Auge zu behalten wird immer weniger ausreichen. Hier ist die Aneignung von gruppenspezifischen bis Meeting-Kompetenzen nötig.
- Die Entwicklung von *Change-Management-Kompetenzen*: Es geht darum, Kraftfelder zu gestalten, Mitarbeitende mitzunehmen und die relevanten Ebenen mehr zu orchestrieren als direkt zu führen.
- Die persönliche Entwicklung weg vom Einzelkämpfer hin zum *Architekten für soziale Lernprozesse* im Unternehmen und zum Kommunikationsmoderator.
- Entwicklung von *Achtsamkeitskompetenzen, um die Life-Balance proaktiv zu gestalten*
- Wenn Ziele nur noch neblig definiert sind und sich häufig ändern, hilft reine Zielorientierung wenig weiter. Stattdessen ist eine Ausrichtung von sich selbst und von Mitarbeitern auf *Professionalität*, z.B. kluge Risikoanalyse, Fehlertoleranz, emotionale Unterstützung, lerngetriebene Evaluation statt Schuldigensuche etc.
- Die Entwicklung eines *Mentoring-Führungsstils*, der insbesondere bei der Generation Y nötig sein wird: Führen durch Sparring, Feedback und Coaching

**Fazit: Wer hier mithalten will, braucht Zeit, Energie und Investment für seine/ihre persönlich-professionelle Entwicklung. Coaching, neue Formen der Führungskräfteentwicklung und nicht allzu selten auch Therapie sind nötig, um die vielfältigen Anforderungen im Blick zu behalten, sich sowohl zu engagieren als auch immer wieder distanzieren zu können.**

**Reflexion: Was hat Dir bisher geholfen, mit erhöhten Anforderungen gut umzugehen?**

#### 4. Wie muss sich die Führungskräfteentwicklung darauf einstellen?

Führungskräfteentwicklung im Sinne von Rezepten ist schon länger out. Allerdings halten wir auch den aktuellen Trend, der Komplexität mit sog. „roll-outs“ (da werden dann alle Führungskräfte in Diversity, Führungstools etc. zwangsgeschult) zu begegnen für oft nicht kosten-nutzeneffektiv.

Oft geht es darum, dass das Unternehmen in Gestalt von Personalentwicklern oder oberen Führungskräften *die sich verändernden Herausforderungen an die Führungskräfte wahrnimmt* und als Paradigmenwechsel, also ernsthafte Veränderung begreift. Gemeinsam mit den HR-Businesspartnern können *systemqualifizierende Impulse* gegeben werden – das beginnt bei der Erhebung von Entwicklungs- und Unterstützungsbedürfnissen der Führungskräfte im Dialog mit ihnen und geht bis zu Systemlösungen.

Die Architektur der Führungskräfteentwicklung muss Prozesse und Systeme beinhalten, die den Führungskräften helfen, *in Anbindung an die Strategie- und Kulturentwicklung ihren Job gut zu bewältigen*.

Führungskräfteentwicklung 1.0 und 2.0 sind dabei keine konkurrierenden Angebote, sondern am besten in der Kombination. Oft geht es darum, einfache, verstehbare und handhabbare Antworten auf komplexe Themen zu finden und handfestes Werkzeug mit dem dahinterliegenden komplexen Rollenverständnis von Führung zu verbinden.

Hier noch einmal zum Verständnis: *Führungskräfteentwicklung 1.0* meint eher horizontales, klassisches Lernen im Sinne von Verhaltens- und Skilltrainings. Hier werden neue, aber gleichwertige Kompetenzen erworben, die den persönlichen Werkzeugkasten erweitern. Es werden eventuell auch neue Rollen adaptiert, aber die Identität bleibt die alte.

*Führungskräfteentwicklung 2.0* gibt Impulse, alte Kompetenzen neu zu bewerten, in eine neue Identität einzuarbeiten und neuartige Kompetenzen zu entwickeln, die bisherige Fähigkeiten integrieren und die auf einer höheren Metaperspektive angewandt werden. Oft steigt die Komplexität und Notwendigkeit von Reflexionselementen. Es werden sowohl Einstellungs- und Haltungsänderungen als auch das Training von Führungstools eingesetzt, z.B. werden die Schritte eines Delegationsgesprächs daraufhin reflektiert, wann und wie sie alters- generations- und reifegradabhängig variiert werden. Das Training wird angereichert um systemische Change- und Beratungselemente; je nach Sinnhaftigkeit werden eher *system- oder personqualifizierende Elemente* betont.

*Best Practice* im Sinne einer Funktionsoptimierung, dem Management von Stabilität, wird ergänzt durch *Next Practice* (Prof. PETER KRUSE), dem Management von Instabilität, das Lernprozesse in Bezug auf Unsicherheitstoleranz, Selbstorganisation und Innovation ermöglicht.

Um die erhöhten Anforderungen und Unsicherheiten bei den Führungskräften aufzufangen und sie in ihrer Führungsprofession im Sinne eines synergetischen  $1+1=4$  (Führungskräfteentwicklung 4.0) weiterzuentwickeln, haben sich drei zentrale methodische Richtungen 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, Kooperations-Workshops, Kollegiale Beratung, KATA-Coaching, Mentoring, Feedbackschleifen, big picture Arbeit, round table etc. Dabei geht es darum, selbstorganisierte Formate zu unterstützen und Netzwerke zu initiieren.

**Fazit: Wenn es gelingt, bewährte Schulungsmethoden alá Führung 1.0 und neuartige Lernarchitekturen alá Führung 2.0 zu integrieren und Führungskräfte zu befähigen, sowohl die Metaperspektive, das große Ganze als auch die alltäglichen Sorgen der Mitarbeiter im Auge zu behalten, kann man in Zukunft von Führung 4.0 sprechen.**