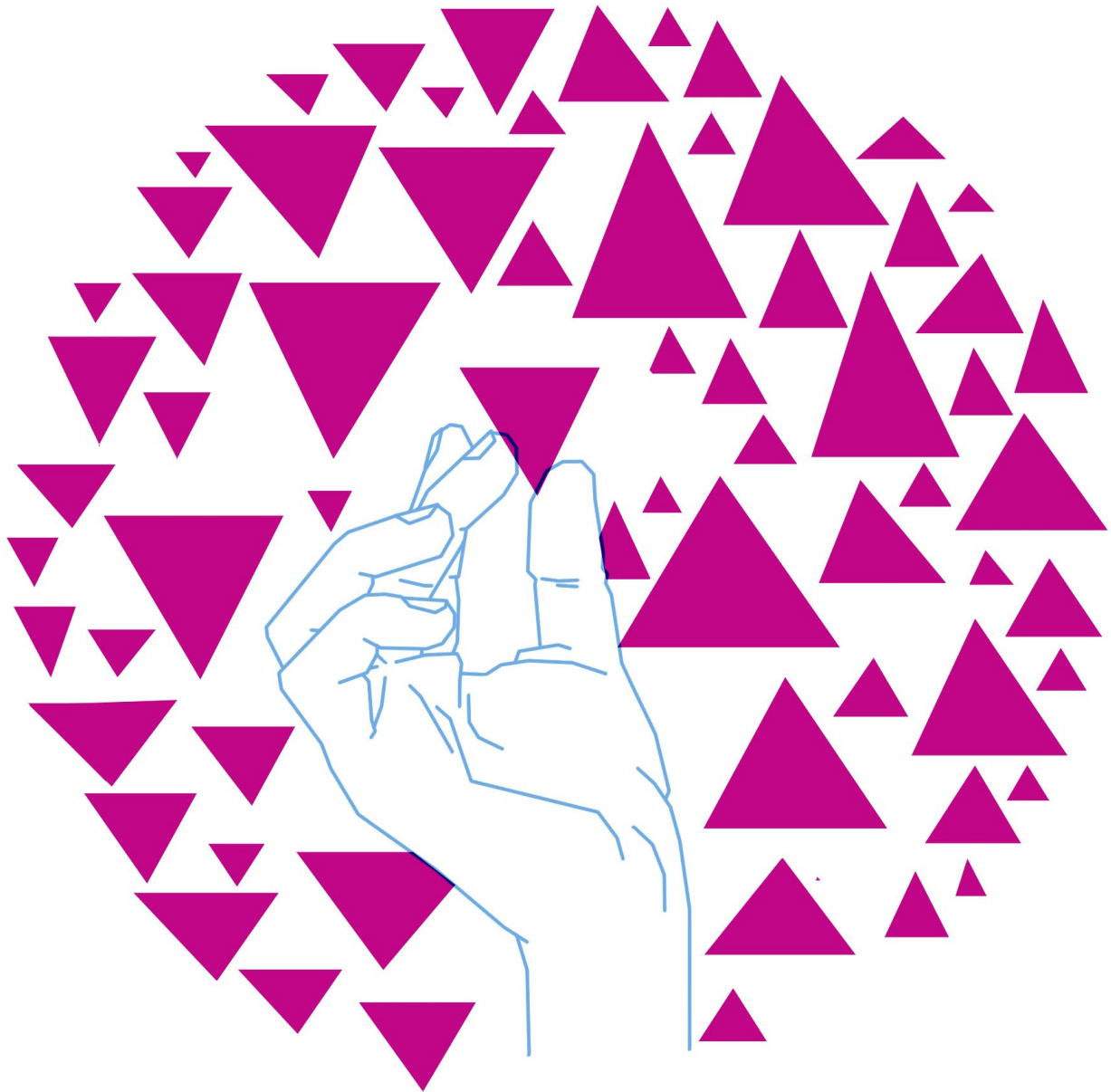


**LE
AD**

MERCATOR
CAPACITY
BUILDING
CENTER FOR
LEADERSHIP
& ADVOCACY



LEAD Research Series

Die Haltung entscheidet.

Neue Führungspraxis
für die digitale Welt

In Kooperation mit:



Inhalt

Executive Summary	2
1. Schöne digitale Welt?	4
Neue Realitäten im digitalen Zeitalter	4
Auswirkungen auf Organisationen	6
Auswirkungen auf Führungskräfte	7
2. Führungskräfte in Spannungsräumen	10
Führung als Austarieren zwischen Polen	10
Drei Cluster von Spannungsräumen	11
3. Acht Wege zum erfolgreichen Navigieren in Spannungsräumen	18
1. Wie schaffe ich Grundlagen für gute Entscheidungen in einer unübersichtlichen Welt?	19
2. Wie gebe ich Orientierung in Zeiten großer Unsicherheit und Unplanbarkeit?	22
3. Wie schaffe ich eine Kultur der Zugewandtheit, ohne die Ergebnisorientierung zu vernachlässigen?	24
4. Wie schreibe ich Veränderungsbereitschaft in die DNA meiner Organisation?	25
5. Wie befähige ich meine Mitarbeitenden zur Übernahme von mehr Verantwortung?	27
6. Wie finde und binde ich Menschen, die die Weiterentwicklung des Unternehmens konstant antreiben?	29
7. Wie stelle ich meine Organisation langfristig auf, wenn Krise und Veränderung zum Normalfall werden?	30
8. Woran halte ich mich fest, wenn sich alle an mir festhalten?	32
Schlusswort	34
Anhang	35
Methode und Vorgehen	35
Struktur der Umfragedaten	36
Über die Autoren	37
Literaturverzeichnis	38
Danksagung	41

Executive Summary

Wie wirken sich Digitalisierung, steigende Vernetzung und zunehmende Volatilität auf Organisationen und Führungskräfte aus? Welche Werkzeuge stehen den Akteuren in ihrem Führungsalltag zur Verfügung? Und welche Haltung macht erfolgreiche Führung im digitalen Zeitalter aus?

Diese Fragen stehen im Mittelpunkt der Studie „Die Haltung entscheidet. Neue Führungspraxis für die digitale Welt“, die LEAD in Kooperation mit der Unternehmensberatung company companions, der School of Public Policy an der Central European University in Budapest und dem Center for Leadership and Values in Society an der Universität St. Gallen durchführte. Die Projektpartner sprachen dafür mit insgesamt 31 Spitzenführungs Kräften aus der Wirtschaft, darunter Vorstandsmitglieder, Geschäftsführer, Unternehmensgründer sowie Entscheider der oberen Management-Ebene. Die Befragten kamen aus DAX-Konzernen oder mittelständischen Unternehmen, aus Familienunternehmen, Firmen mit öffentlicher Beteiligung oder aus Start-ups. Immer wieder treten in der Studie die Besonderheiten, aber auch die Gemeinsamkeiten zwischen den verschiedenen Unternehmenstypen hervor. Die wiederkehrenden Motive, Aussagen und Fragen der Führungskräfte zeigen auf, welche Herausforderungen Führung im digitalen Zeitalter zu bestehen hat und durch welche Haltung sich eine gute und zeitgemäße Führung auszeichnet.

Kapitel 1 beleuchtet die neuen Realitäten für Organisationen und Führungskräfte im digitalen Zeitalter. Beschleunigter Fluss von Informationen, erstarkte Anspruchsgruppen und eine allgegenwärtige kritische Medienöffentlichkeit – das sind einige der wichtigsten Faktoren, die den Befragten zufolge zu wachsender Unsicherheit bei höherer Taktung führen. Organisationen müssen sich auf eine nicht planbare Zukunft und auf immer größeren Veränderungsdruck einstellen. Dies überfordert Mitarbeitende und Strukturen gleichermaßen. Die Führungskräfte stehen zunehmend in der Öffentlichkeit und angesichts tiefgreifender Veränderungen unter unablässigem Zugzwang. Bei vielen erzeugt das Unklarheit darüber, welche Reaktion auf die neuen Realitäten angemessen ist und wie sie ihrer Organisation Orientierung geben können.

Kapitel 2 skizziert den Befund, dass Führungskräfte sich konstant Spannungen und Zielkonflikten ausgesetzt sehen. Das Abwägen von widerstreitenden Handlungsoptionen gehört zwar seit jeher zu den Aufgaben von Führung. Angesichts der neuen Realitäten im digitalen Zeitalter steigen jedoch sowohl Intensität als auch Geschwindigkeit, mit der Entscheidungen zu treffen sind. Immer schneller gilt es im Führungsalltag situativ zwischen gegensätzlichen Polen auszutarieren: Kurzfristigen Profit erzielen oder langfristigen Erfolg anstreben? Intuitiv oder auf Basis präziser rationaler Analysen entscheiden? Bottom-up einbinden oder Top-down steuern?

Die von den Befragten genannten Entscheidungspole lassen sich dabei drei Clustern zuordnen:

- die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sicherstellen,
- mit der Organisation interagieren und
- die eigene Rolle als Führungskraft ausgestalten.

Die Entscheidungspole stehen sich dabei nicht linear gegenüber, sondern bezeichnen bewegliche Punkte innerhalb multidimensionaler Spannungsräume.

Kapitel 3 stellt entlang von acht drängenden Fragen der Führungskräfte dar, wie das Navigieren in solch multidimensionalen Spannungsräumen gelingen kann. Etwa: Wie können Führungskräfte Orientierung in Zeiten von Unsicherheit geben? Wie lässt sich Veränderungsbereitschaft in die DNA einer Organisation einprogrammieren? An wem hält sich die Führungskraft fest, wenn sich alle an ihr festhalten? Auf Grundlage der Befragung sowie neuester Erkenntnisse aus Literatur und Praxis geben wir Führungskräften Empfehlungen. Das erfolgreiche Austarieren von Spannungen hängt nicht zuletzt von der inneren Haltung ab, mit der Führungskräfte den aufgeworfenen Fragen begegnen und die zur Verfügung stehenden Instrumente einsetzen. Die Lösungsansätze illustrieren wir daher je Frage mit einer Metapher, welche die dahinterstehende Haltung verkörpert.

Seite 20/21 gibt einen Überblick über die acht Kernfragen mit den jeweiligen Lösungsansätzen und Metaphern. Details zur angewandten Methodik und zur Struktur der Befragten finden sich im Anhang.

Die Studie richtet sich inhaltlich und mit ihren Empfehlungen an Führungskräfte sowie Personalverantwortliche aller Sektoren, auch wenn sie auf Interviews mit Vertretern der Wirtschaft basiert. Im Rahmen des Forschungsprojekts „Führung in Staat, Wirtschaft und Gesellschaft – Neue Aufgaben. Neue Netzwerke. Neue Praxis“ stellt sie eine erste Teilstudie dar. Untersuchungen in der öffentlichen Verwaltung und Politik sowie in zivilgesellschaftlichen Organisationen folgen.

1. Schöne digitale Welt?

Das digitale Zeitalter verändert das Umfeld für Unternehmen grundlegend: rasanter Informationsfluss, weiterhin steigende globale Vernetzung, zunehmende Transparenz, stets neue Geschäftsmodelle und Märkte. Immer mehr Anspruchsgruppen mit zunehmend ausdifferenzierten Bedürfnissen fordern Mitsprache. Für Organisationen heißt das: Sie müssen sich strategischer als je zuvor auf eine Zukunft vorbereiten, die sich rationaler Planbarkeit entzieht. Für viele Mitarbeitende sind diese Unsicherheit und das Tempo der Veränderung belastend. Führungskräfte müssen strukturelle und kulturelle Anpassungen vornehmen und sollen in diesem Prozess Orientierung geben. Sie stehen aber angesichts des Diktats unablässiger Erreichbarkeit und Informationsflut selbst unter wachsendem Druck.

Neue Realitäten im digitalen Zeitalter

Wodurch zeichnet sich die neue Realität für Unternehmen und Unternehmensführung im Zeitalter der Digitalisierung im Wesentlichen aus? Interessante Erkenntnisse dazu ergeben sich aus der Gegenüberstellung der Aussagen von Managern aus vier verschiedenen Unternehmens-typen: börsennotierten Konzernen, Familienunternehmen, Unternehmen mit öffentlicher Beteiligung und Start-ups¹. Nahezu alle für diese Studie befragten Spitzenführkräfte gaben an, dass sich das Umfeld für Unternehmensführung im Zeitalter der Digitalisierung stark wandelt.² Sie sind gezwungen, immer mehr und immer schneller verfügbare Informationen zu verarbeiten, sich mit erstarkten Medien und Stakeholdern intensiver auseinanderzusetzen und in immer schnellerer Abfolge Entscheidungen zu treffen. Wachsende Verunsicherung ist bei den meisten die Folge.

Schnellerer Informationsfluss

Durch einen beschleunigten Fluss von Daten ändern sich Prozesse in Organisationen. Die Planbarkeit nimmt grundsätzlich ab, so das Gros der Befragten. Gefühlt steigt die Geschwindigkeit, in der Entscheidungen zu treffen sind, bei gleichzeitigem Verlust des Überblicks. Langfristplanungen werden zunehmend wertlos.

*„Das Mehr an Informationen erfordert auch ein schnelleres Denken und Handeln.“
(Vorstand, Unternehmen mit öffentlicher Beteiligung)*

-
- 1 Als Start-up bezeichnen wir in dieser Studie junge, aber bereits etablierte und über die Gründungsphase hinausgewachsene Unternehmen, die eine innovative Geschäftsidee (häufig in den Bereichen Electronic Business, New Media) verfolgen.
 - 2 Die Erkenntnisse in diesem Kapitel stehen in Einklang mit neueren Untersuchungen zu veränderten Führungskontexten, vgl. Saïd Business School/Heidrick & Struggles International Inc. (2015), Leipprand et al. (2012), Bundesministerium für Arbeit und Soziales/Forum Gute Führung (2014).

Einige der Befragten betonen allerdings, dass diese Beschleunigung auch Vorteile mit sich bringt und die Reaktionsfähigkeit von Unternehmen erhöht: Abstimmungen können schneller getroffen und Organisationen agiler werden.

Erstarkte Anspruchsgruppen

Zunehmende Transparenz als Folge der Digitalisierung erhöht den Ruf nach Mitsprache und Beteiligung externer Anspruchsgruppen. So betonen beispielsweise Vertreter aus der Energiebranche, dass ihre Unternehmen bei großen Infrastrukturprojekten wie dem Bau von Stromtrassen oder Pipelines unter hohem Legitimationsdruck geraten. Dies erfordert völlig neue Formen der Einbindung von externen Stakeholdergruppen.

„Wir können einen Rechtsanspruch haben, aber der ist per se immer weniger wert. Wir müssen zunehmend selber für die Akzeptanz sorgen, um diesen auch durchsetzen zu können.“
(Vorstand, DAX-Konzern)

Auch Mitarbeitende als interne Stakeholder erheben häufiger Anspruch auf Beteiligung. Die interviewten Führungskräfte trifft diese Anspruchshaltung nicht unvorbereitet. Die Sensibilität für die Notwendigkeit, Mitarbeitende verstärkt in Entscheidungsprozesse einzubinden, besteht seit Längerem in vielen Branchen und Unternehmen. Das Voranschreiten der Digitalisierung verstärkt diesen Trend.

„Ich glaube, dass immer mehr Stakeholder immer mehr wollen.“
(ehemaliger Manager, Staatskonzern)

Kritische Öffentlichkeit

Die Mehrheit der Befragten empfindet auch, dass mit zunehmender Beobachtung durch eine kritische Öffentlichkeit tiefgreifende Veränderungen der eigenen Position einhergehen.

„Die Macht der Medien ist so stark, dass es einen als Führungskraft ganz schön in die Enge treiben kann.“
(Kaufmännische Geschäftsführerin, Unternehmen mit öffentlicher Beteiligung)

Dabei stellen nicht nur die klassischen Medien Öffentlichkeit her, sondern die Digitalisierung sorgt für Transparenz in jeder Hinsicht und macht auch vor internen Unternehmensvorgängen nicht Halt. Der Raum für geschützte Experimente schwindet. Jede Handlung wird öffentlich. Dies drängt Unternehmen dazu, Risiken zu vermeiden.

„Es ist nicht mehr möglich, Dinge im stillen Kämmerlein auszuprobieren. Man steht immer im Brennpunkt der Öffentlichkeit.“
(Managerin, DAX-Konzern)

Wachsende Unsicherheit bei höherer Taktung

Die beschriebenen Folgen der Digitalisierung – Beschleunigung, zunehmende Transparenz und erstarkte Anspruchsgruppen – führen zu einem wachsenden Maß an Unsicherheit bei Führungskräften.

„Eine Risikoanalyse machen, sich erst mal einen Überblick verschaffen:
Das geht eigentlich gar nicht mehr.“
(Managerin, DAX-Konzern)

Die Zukunft erscheint vielen Befragten unvorhersehbarer als je zuvor. Und dies, obwohl sie erkennen, dass ihnen die Digitalisierung neue Möglichkeiten und Werkzeuge zur Datenanalyse und Entscheidungsunterstützung an die Hand gibt. Erwartungsgemäß nehmen Vertreter von Start-ups aus der digitalen Wirtschaft Veränderungen gelassener wahr als etwa Vertreter von Unternehmen aus der Energiebranche.

„Wir haben keine Angst, denn die digitale Welt ist einfach immer im Wandel.
Unsere einzige Sorge ist, nicht genug gute Leute zu finden.“
(Gründer und Geschäftsführer, Start-up)

Auswirkungen auf Organisationen

Die befragten Spitzenführungskräfte beschreiben die Auswirkungen der externen Umbrüche auf ihre Organisationen teilweise als drastisch. Viele Unternehmen und die Menschen in ihnen haben mit den neuen Anforderungen im dynamischen digitalen Zeitalter zu kämpfen, insbesondere mit der Mischung aus Beschleunigung und wachsender Ambiguität.

Zeitgemäße Zukunftsplanung nötig

Digitalisierung und Beschleunigung, Globalisierung, wachsende und ausdifferenzierte Ansprüche von Stakeholdergruppen, ständiges Beobachtetwerden in einer neuen Medienlandschaft – all das macht eine klassische Zukunftsplanung in den meisten Branchen unmöglich, so die nahezu einhellige Meinung der Befragten. Vorhersagen und Extrapolationen, die auf umfassenden Datenanalysen basieren, sind meist schon veraltet, bevor sie überhaupt fertiggestellt sind.

„Für Verwaltungsrat, Impairment-Tests und Finanzplanung müssen wir einen Dreijahres-Finanzplan haben, aber den schaue ich im Alltag kaum an.
Hingegen Produkt-, Markt- und Maßnahmenpläne schon.“
(Vorstandsvorsitzender, börsennotierte Unternehmensgruppe)

Unter diesen Umständen mag ein klassischer Fünfjahresplan vielleicht noch beim Neubau einer Fabrik Sinn machen, bei allgemeinen Budgetplanungen aber hat er ausgesorgt. Unter Strategiearbeit ist nach Ansicht der meisten Befragten zu verstehen: Vorbereitung auf alternative Zukunftsszenarien mittels Kontingenzplanung, um so Orientierung im Chaos zu schaffen. Zugleich ist es wichtig, die Ad-hoc-Anpassungs-

fähigkeit von Organisationen zu steigern. Wie dies praktisch zu bewerkstelligen sei, ist für viele der Befragten eine drängende Frage.

„Unter dem Wasser beginnen exponentielle Entwicklungen. Aber erst wenn sie die Wasserlinie durchbrechen, sehen wir sie und glauben daran. Wie schaffen wir es, diese Themen unter der Wasserlinie zu beobachten, um nicht nur zu reagieren?“
(Vorstand, Familienunternehmen/Holding)

Mitarbeitende überfordert

Den Befragten zufolge wächst bei den Mitarbeitenden auf allen Ebenen angesichts rasanter Veränderungen und einer wachsenden Verunsicherung das Bedürfnis nach Orientierung. Dies gilt auch und sogar verstärkt für die mittlere Managementebene: Dort sei es vielleicht noch schwerer, Überblick zu gewinnen, als auf der Chefetage.

„In laufenden Projekten verändert sich ständig die Zielsetzung. Und es ist sehr schwer, das in einem Rahmen zu halten, in dem die Teams immer noch arbeitsfähig sind.“
(Managerin, DAX-Konzern)

Ratlosigkeit: Wie sieht die neue Organisation aus?

Viele der befragten Spitzenführungskräfte suchen inmitten dieser Umfeldveränderungen nach Wegen, mehr Entscheidungsgewalt in die Organisation hinein zu delegieren. Sie wollen die Organisation in die Lage versetzen, flexibler auf neue Entwicklungen zu reagieren. Das Motto: befähigen statt kommandieren. Sie fördern also – dem Zielbild einer Netzwerkorganisation folgend – dezentrale Kompetenz als Antwort auf externe Unsicherheit und Beschleunigung. Allerdings herrscht weitgehend Ratlosigkeit darüber, wie dieser strukturelle und kulturelle Wandel eingeleitet und umgesetzt werden könnte.

Im Unterschied zu großen Konzernen, die verkrustete Strukturen aufbrechen müssen, geht es bei Start-ups zunächst darum, überhaupt erst einmal Strukturen und vor allem ein gemeinsames Führungsverständnis zu etablieren.

„Das Schwierigste ist die Phase, in der man merkt, dass es Strukturen braucht.“
(Gründer und Geschäftsführer, Start-up)

Auswirkungen auf Führungskräfte

Die Befragten geben unterschiedliche Einschätzungen zu den persönlichen Auswirkungen der Digitalisierung auf ihre Führungspraxis an. Während einige zunehmende Fremdbestimmung bei wachsendem Druck beklagen, meinen andere, mit der Digitalisierung seien keine tiefgreifenden Änderungen im Berufsfeld eingetreten.

Ständige Erreichbarkeit und Verlust von Privatsphäre?

Der Verlust von Privatsphäre ist ein in den Medien aktuell viel diskutierter Trend, auf den die befragten Führungskräfte nur wenig zu sprechen kommen. Dafür gibt es unterschiedliche Erklärungen: Entweder hatten

Spitzenführungskräfte auch in der Vergangenheit kaum Privatsphäre oder sie reflektieren die Abnahme von privater Lebenszeit nicht. Auch beim Thema ständige Erreichbarkeit ergeben sich zwei Positionen: Einige Führungskräfte versuchen Grenzen zu setzen, etwa über selbst verordnete E-Mail-Pausen. Andere sehen die Möglichkeit positiv, Prozesse und Entscheidungen im Minutentakt voranzutreiben.

„Ich arbeite nicht nach diesem Rhythmus. Ich antworte einfach nicht innerhalb von fünf Minuten auf jede Mail.“
(Vorstandsvorsitzender, börsennotierte Unternehmensgruppe)

„Ich empfinde das als sehr effizient, denn ich kann Themen in drei Minuten weitergeben.“
(Geschäftsführer, familienkontrolliertes Unternehmen)

Fremdbestimmung und Erwartungsdruck?

Unterschiedliche Auffassungen kommen auch bei Fragen zum Thema Arbeitslast und Fremdbestimmung zum Ausdruck. Die gerade in globalisierten Unternehmen geforderte ständige Erreichbarkeit 24 Stunden am Tag und jederzeitige Einsatzfähigkeit in Krisenfällen empfinden einige Führungskräfte als durchaus belastend. Andere Gesprächspartner verstehen die zunehmende Beanspruchung als selbstverständliche und leicht zu akzeptierende Folge ihrer bewussten Entscheidung für die Übernahme einer Führungsaufgabe an exponierter Stelle.

„Was viele fühlen, ist dieser Dauerstress: Ich möchte immer ordnen, sortieren, managen, messen und deuten – aber es greift nicht, wird nicht fertig und stürzt auf mich ein.“
(ehemaliger Manager, börsennotierter Konzern)

Die geschilderten Auswirkungen der Digitalisierung betreffen Führungskräfte in großen Konzernen ebenso wie in Start-ups. Führungskräfte von Start-ups gehen aber noch höhere existenzielle Risiken ein.

„Die Gründerwelt ist gerade zu Beginn nicht nur nett und dynamisch. Viele Gründer schlafen fast in ihrem Büro, haben kein Privatleben mehr.“
(Geschäftsführer, Start-up)

Weitblick finden und Orientierung geben wird schwieriger

Weitgehende Einigkeit besteht bei der Einschätzung, dass Führungsarbeit im digitalen Zeitalter kleinteiliger wird. Die wachsende Datenflut, die mit immer mehr Informationen in immer kürzerer Abfolge einhergeht, erzwingt Entscheidungen in gesteigertem Takt. Aber es wird immer schwieriger, angesichts der unübersichtlichen Menge an Informationen noch den Überblick zu behalten. In der Konsequenz verlieren sich viele Führungskräfte in der Hektik des Tagesgeschäfts. Dabei ist der Durst der Organisation nach Orientierung gerade in Zeiten disruptiver Umbrüche extrem hoch. Mitarbeitende erwarten von Führungskräften, dass sie der Leuchtturm im Nebel sind.

„Das ist unser Job und die Erwartung der Mitarbeiter: zu erläutern, wie sich die Welt verändert. Also in einer Welt der Unberechenbarkeit einen gangbaren Pfad zu zeigen.“
(COO, Start-up)

Außerdem herrscht bei allen Befragten Einigkeit darüber, dass in Zeiten rasanten Wandels Erfahrungswissen allein keine ausreichende Orientierungsgrundlage mehr darstellt. Vielmehr wird eine über reines Erfahrungswissen hinausgehende Intuition³ als Grundlage für Entscheidungen immer wertvoller.

„Für meine Arbeit ist all das, was ich gestern gemacht habe, gut für einen Erfahrungswert. Aber es heißt nicht, dass es morgen noch das Richtige ist.“
(Vorstand der Geschäftsführung, börsennotiertes Unternehmen)

Auch ein stabiles Wertegerüst bezeichnen die Befragten als zunehmend wichtig für den Umgang mit Beschleunigung und Unübersichtlichkeit.

„In Zeiten des Wandels ist die innere Einstellung und ein klarer Blick auf das strategische Ziel das Allentscheidende. Unsere Unternehmen haben vor allem deswegen eine Chance, weil wir gewachsene und belastbare Werte haben und diese auch leben.“
(CFO, Familienunternehmen)

Interessant ist der Vergleich zwischen den Unternehmensarten: Weitblick zu haben und Orientierung zu geben, fällt den Interviewten aus Start-ups deutlich leichter als denjenigen aus etablierten Unternehmen – egal ob börsennotiert, in Familienbesitz oder in öffentlicher Hand.

„Erfolgreiche Gründer haben einen klaren Plan. Sie planen entschiedener, ambitionierter und langfristiger als die Deutschland AG. Sie haben eine Vision!“
(Geschäftsführer, Start-up)

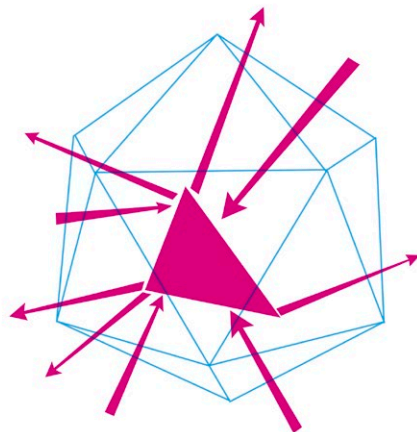
3 In Literatur und Praxis gibt es kein einheitliches Begriffsverständnis von Intuition. Insbesondere die Abgrenzung zwischen Bauchgefühl und Erfahrungswissen ist strittig (vgl. Miller/Ireland (2012)). Die vorliegende Studie versteht unter Intuition ein sowohl über Erfahrungswissen als auch Bauchgefühl hinausgehendes Erkennen von Mustern, das sich schulen lässt. Vgl. Klein (2003), Gigerenzer (2007).

2. Führungskräfte in Spannungsräumen

Führungskräfte sind seit jeher widerstreitenden Anforderungen ausgesetzt: Sie müssen Zielkonflikte und unterschiedliche Interessen austarieren und Handlungsalternativen abwägen. Intensität und Geschwindigkeit, mit der diese Entscheidungen zu treffen sind, haben allerdings infolge des Umbruchs in Wirtschaft und Gesellschaft deutlich zugenommen. Unsere Befragung ergibt: Führungskräfte bewegen sich in Spannungsräumen unterschiedlicher Kategorien und Inhalte. Wie sehen diese aus, und wie bewerten die Akteure ihren eigenen Gestaltungsspielraum?

Führung als Austarieren zwischen Polen

Schneller Informationsfluss, intensive globale Vernetzung, eine steigende Zahl von Anspruchsgruppen, wachsende Unsicherheit bei Entscheidungen in schneller Abfolge, hoher Orientierungsbedarf, Verlust der Gültigkeit üblicher Rezepte, Suche nach neuen Wegen, permanente Erreichbarkeit – die Befragung macht deutlich, dass sich die interviewten Führungskräfte großen Spannungskräften ausgesetzt sehen. Ihr Führungsalltag ist geprägt von der Notwendigkeit, permanent zwischen Handlungsmöglichkeiten abzuwägen, die einander entgegengesetzte Pole bezeichnen, und schnell Entscheidungen zu treffen. Erschwerend kommt noch hinzu: Diese Entscheidungspole sind nicht auf einer eindimensionalen Achse angesiedelt zwischen falsch oder richtig, rechts oder links. Vielmehr spielen für die Entscheidungen von Führungskräften vielgestaltige Einflussfaktoren eine wichtige Rolle, die zeitlich parallel auftreten, fortwährend in Bewegung und meist unvorhersehbar sind. Daraus ergibt sich ein Raum der Handlungsmöglichkeiten – ein mehrdimensionaler, ständiger Veränderung unterliegender Spannungsraum, in dem die Führungskraft sich bewegt.



Die Interviewpartner betrachten es oft als unmöglich, sich bei einem Entscheidungsprozess klar für einen von zwei Polen in diesem Raum auszusprechen – denn die Parameter für ihre Entscheidungen verändern sich in einem fort. Zielführender erscheint ihnen, ihr Denken und Handeln, ihre Entscheidungen und sich selbst laufend zwischen den bestehenden Polen neu zu verorten, um so ihr Unternehmen erfolgreich durch den Spannungsraum navigieren zu können.

„Das ist ähnlich wie beim Kitefliegen: Die Powerzone ist direkt in der Mitte, nicht links oder rechts. Und da muss ich immer wieder durchfliegen, damit ich den Auftrieb bekomme. Aber ich brauche auch Entspannung. Und das Wichtigste ist zu erkennen, wann der Wind sich dreht.“
(COO, Start-up)

Diese Form des permanenten Ausräumens widerstreitender Kräfte oder Einflüsse bei Führungsaufgaben ist nicht neu.⁴ Neu ist vielmehr die verschärfte Intensität der Spannungen und damit verbunden immer häufiger die Notwendigkeit, die eigene Position situativ anzupassen.

„Historisch war das immer da. Aber heutzutage nimmt die Geschwindigkeit und der Druck auf all diese Facetten deutlich zu.“
(Landeschef, DAX-Konzern)

Drei Cluster von Spannungsräumen

Aus unserer Befragung ergeben sich drei Cluster von Spannungsräumen, in denen Führungskräfte die größten Herausforderungen zu bewältigen haben:

- die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sicherstellen,
- mit der Organisation interagieren,
- die eigene Rolle als Führungskraft ausgestalten.

Führungskräfte erleben diese Spannungsräume je nach Unternehmens-typ unterschiedlich.

Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sicherstellen

Erste Aufgabe und Verantwortung jeder Führungskraft ist es, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens auszubauen und damit langfristig das Überleben und die Arbeitsplätze zu sichern. Je nach Eigentümerstruktur des Unternehmens hat eine Führungskraft darüber hinaus in unterschiedlicher Priorität aber auch kurzfristige Ziele zu bedienen und Erwartungen zu erfüllen, die dem übergeordneten Ziel widersprechen können. Zudem wird ihr Risikobereitschaft abverlangt und die Fähigkeit, Raum für Experimente zu geben – das alles bei niedrigen Kosten, um die Profitabilität nicht zu gefährden. All diesen Forderungen gleichzeitig nachzukommen, birgt hohe Zielkonflikte.

⁴ Vgl. Saïd Business School/Heidrick & Struggles International Inc. (2015), Kinne (2013), Hernstein Institut (2012).

Kurzfristigen Profit erzielen oder langfristigen Erfolg anstreben?

In der Frage kurzfristiger Profit versus langfristiger Erfolg herrschen je nach Unternehmenstyp unterschiedliche Erwartungen. Börsennotierte Unternehmen sind unter dem unmittelbaren Druck von Seiten der Shareholder auf kurzfristige Profite ausgerichtet.

„Es steht völlig in den Sternen, ob es vom Counterpart finanziell honoriert wird, wenn ich in Vorlage gehe. Natürlich wird man daher kurzfristiger, auch getrieben durch die Kapitalmärkte und politisch induziertes Handeln.“
(Vorstand, DAX-Konzern)

Befragte Manager von Familienunternehmen und Unternehmen in öffentlicher Hand orientieren sich in ihrem Handeln hingegen stärker an der nachfolgenden Generation und nehmen eine längerfristige Perspektive ein. Für einige Gesprächspartner war der Aspekt der Generationen-nachhaltigkeit sogar der Grund für die Übernahme von Verantwortung in einem Familienunternehmen.

Wie ein natürliches Zusammenspiel zwischen Lang- und Kurzfristigkeit aussehen kann, machen die befragten Start-ups vor. Sie verfolgen eine langfristige Strategie, überprüfen diese laufend und passen sie gegebenenfalls flexibel an veränderte Bedingungen an. Unabhängig vom Unternehmenstyp überwiegt bei allen Gesprächspartnern die Einschätzung, dass es in diesem Spannungsraum kein „Entweder-oder“, sondern nur ein „Sowohl-als-auch“ geben darf, wenn das Unternehmen wettbewerbsfähig und damit erfolgreich sein soll.

„Also, ich bin ein Freund davon, Geschwindigkeit aufzubauen. Aber die langfristige Wirkung will ich gleichwohl durchdenken.“
(Vorstand, Unternehmensgruppe in Familienbesitz)

Innovation ermöglichen oder Kerngeschäft erhalten?

Die Befragten sind sich einig: Wer Innovationen hervorbringen will, muss Experimente erlauben und Scheitern zulassen. Führungskräfte müssen beides können: sowohl Risikobereitschaft zeigen und Freiräume für Neues geben als auch dafür Sorge tragen, dass das Kerngeschäft läuft und die wirtschaftliche Basis gesichert bleibt.

Dieser Spannungsraum erzeugt Zielkonflikte bei der Verteilung von zeitlichen Ressourcen, Kapazitäten und Investitionen. Die wichtigste Herausforderung nach Ansicht der Befragten: Eine Kultur zum Leben zu erwecken, in der sich Kerngeschäft und Innovation gegenseitig befruchten.

„Als Führungskraft müssen Sie insbesondere dafür sorgen, dass Sie die Zukunft im heutigen unternehmerischen Tun antizipieren. Das heißt, auch Akzente setzen, Köpfe öffnen, mal etwas anderes ausprobieren.“
(CFO, Familienunternehmen)

Diese Zielkonflikte gestalten sich je nach Unternehmenstyp unterschiedlich: Während einige Führungskräfte gestandener Unternehmen händeringend nach mehr Flexibilität und Experimentierfreude suchen,

stehen Start-ups vor der Herausforderung, das Kerngeschäft überhaupt erst einmal aufzubauen und schnelles Wachstum zu managen. Sie wollen unter allen Umständen „Denksilos“ im Unternehmen verhindern.

„Mich treibt um, wie wir mit wachsender Größe die teamübergreifende Zusammenarbeit weiterhin gut hinkriegen.“
(COO, Start-up)

Als hilfreich bei der Bewältigung dieses Zielkonflikts bezeichnen Führungskräfte die Einsicht, dass Unternehmen bestimmte Phasen durchleben, in denen der Schwerpunkt mal auf dem einen, mal auf dem anderen Pol liegt. Also auch hier: kein „Entweder-oder“, sondern ein situativ angepasstes „Sowohl-als-auch“.

Mit der Organisation interagieren

Führungskräfte befinden sich in einem permanenten Austausch und in Reibung mit ihrer Organisation, deren Aufgabe es ist, die Aufgabenteilung zu strukturieren. Organisationen sind tendenziell beharrend, oft veränderungsfeindlich.⁵ Wettbewerbsfähigkeit hingegen setzt ein hohes Maß an Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft, Agilität und Anpassungsfähigkeit voraus. Eine Führungskraft muss also permanent gegen die Beharrungskräfte und die Schwerfälligkeit einer Organisation ankämpfen, will sie die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens stärken.



Top-down steuern oder bottom-up einbinden?

Wie viel Beteiligung von Mitarbeitenden (bottom-up) an Entscheidungsprozessen im Unternehmen ist möglich und sinnvoll? In welchen Situationen muss eine Führungskraft alleine Entscheidungen treffen und durchsetzen (top-down)? Hierzu ergeben sich aus der Erhebung keine eindeutigen Antworten.

In vieler Hinsicht stehen die Interessen von Mitarbeitenden und Führungskräften miteinander im Einklang: Mitarbeitende fordern mehr Beteiligung und viele Führungskräfte möchten mehr Verantwortung an die Mitarbeitenden übertragen, weil sie sich davon einen Mehrwert für das Unternehmen versprechen.

„Die Führungskraft ist angewiesen auf ganz viele Menschen, die mitdenken. Allein ist sie verloren.“
(Kommunikations-Chef, Privatunternehmen)

In der Umsetzung sind mit diesem Bottom-up-Führungsansatz allerdings – vor allem bei alteingesessenen Unternehmen – zahlreiche Herausforderungen verbunden: Er setzt Zeit voraus, die im Tagesgeschäft nicht vorhanden scheint, sowie Strukturen und Formate für Beteiligung, die in vielen Unternehmen erst geschaffen werden müssten. Nicht selten scheuen auch die Mitarbeitenden vor der ungewohnten Verantwortungs-

⁵ Vgl. Kanter et al. (1992), Agócs (1997), Hambrick et al. (1998).

übernahme zurück. Gelebte Delegation von Verantwortung erfordert einen tiefgreifenden Wandel der Unternehmenskultur.

„Man hat den Mitarbeitern bisher nie in dieser Form Selbstständigkeit und Eigenverantwortung gegeben. Also sind sie zum Teil wirklich überfordert, wenn das jetzt von ihnen verlangt wird.“
(Kaufmännische Geschäftsführerin, Unternehmen mit öffentlicher Beteiligung)

Bei aller grundsätzlichen Wertschätzung partizipativer Steuerungsformen stößt der Bottom-up-Ansatz nach übereinstimmender Meinung der Gesprächspartner in bestimmten Bereichen und in Extremsituationen an seine Grenzen. Dann hilft nur eines: durchsteuern.

Entgegen dem weit verbreiteten Mythos sind Start-ups alles andere als Vorbilder für Beteiligung. Die Start-ups, deren Führungskräfte wir interviewt haben, gründen auf digitalen Geschäftsmodellen mit hoher Skalierbarkeit, welche hierarchische Strukturen, stringente Prozesse und klare Zuständigkeiten begünstigt. Auf die interne Organisation von Start-ups wirkt sich außerdem aus, dass sie meist unter der extrem straffen Kontrolle von Investoren stehen.

„In Start-ups ist es besonders wichtig, dass es klare Verantwortungszuweisungen gibt. Das muss nicht notwendigerweise autoritär sein. Ich habe es aber häufig autoritär gesehen.“
(Partner, Start-up-Investor)



Dynamik wecken oder Sicherheit geben?

Angesichts grassierender Unsicherheit und Unübersichtlichkeit sehen sich Führungskräfte oft gefordert, ihrem Umfeld Sicherheit und Ruhe zu vermitteln und Orientierung zu geben. Um die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation zu gewährleisten, müssen sie hingegen die Organisation in einen Zustand ständiger Unruhe versetzen, Dynamik einfordern und Agilität vorleben.

„Alle müssen sich konstant in einer Welt von 70 Optionen bewegen. Aber je höher ich in der Organisation bin, desto mehr muss ich damit auskommen.“
(COO, Start-up)

Diesen Zielkonflikt empfinden alle Befragten – unabhängig davon, welchem Unternehmenstyp sie angehören – als gleichermaßen herausfordernd. Wettbewerbsfähigkeit in einem dynamischen Markt setzt ständige Veränderung und Unordnung voraus. Die Menschen in der Organisation sehnen sich dagegen nach Ruhe und Stabilität, nach geordneten Abläufen und Routinen. Regeln und Standards übersetzen die Sehnsucht nach Sicherheit in den Unternehmensalltag. Sie sind zwar erforderlich, behindern aber die ebenfalls notwendige Dynamik.

„Regeln klingt zwar bürokratisch, aber es reduziert Komplexität. Ich empfinde es als intellektuelle Faulheit, wenn Führungskräfte die Aufgaben für ihre Mitarbeiter nicht klar strukturieren.“
(Strategie-Chef, DAX-Konzern)

„Organisationen müssen durchlässig und flexibel sein. Sie brauchen hin und wieder den Regelbruch, um den Blick über den Tellerrand zu finden und um raus aus der Komfortzone zu kommen – vor allem, wenn ein Unternehmen sehr erfolgreich in der Vergangenheit war. Als Führungskraft alles mitzuregeln, empfinde ich als schwierig. Die nächste Generation unserer Gesellschaft wird sich nicht regeln lassen.“
(CFO, Familienunternehmen)

In einem besonderen Spannungsverhältnis befinden sich erfolgreiche, schnell wachsende Start-ups. Sie wollen sich den Geist der ersten Stunde erhalten, sind aber nach und nach gezwungen, standardisierte Abläufe einzuführen, um Arbeitsprozesse zu vereinfachen und nach einer Phase des hemmungslosen Wachstums nun die Effizienz zu steigern.

„Wir achten darauf, große Änderungen nicht mehr ad hoc vorzunehmen. Das Schiff wird größer und es dreht sich eben nicht mehr so schnell wie früher.“
(Gründer und Geschäftsführer, Start-up)

Die eigene Rolle als Führungskraft ausgestalten

Die inneren Spannungen, denen Führungskräfte bei der Bewältigung der Spannungsräume ausgesetzt sind, sind hoch. Entscheidungen haben sie letztlich alleine und persönlich zu verantworten. Woran orientieren sich also Führungskräfte, um gute Entscheidungen zu treffen und aus der Vielzahl an Möglichkeiten unter Unsicherheit richtig auszuwählen? Wie schaffen sie eine innere Balance, die sie in die Lage versetzt, mit Abstand auf die Sachverhalte zu blicken und so den Überblick zu wahren?



Experte oder Generalist sein?

Wer steuern und führen will, muss sich weiten Überblick verschaffen und Überblick behalten. Nur so kann er anderen Orientierung geben. Zugleich muss aber, wer Veränderungen bewerten und Richtungswechsel in Gang setzen will, auch gründliche Fachkenntnisse aufweisen und tiefe Einblicke in sein Geschäftsmodell haben.

Zwischen diesen Polen bewegen sich die Anforderungen an Führungskräfte von Unternehmen. Die meisten Befragten plädieren angesichts ständig veränderter Rahmenbedingungen des erfolgreichen Wirtschaftens für Generalisten an der Spitze von Unternehmen. Gefragt sei bei der Führung moderner Unternehmen nicht der engere Expertenblick, sondern die Fähigkeit, sich in rasch wechselnden Themen und neuen Situationen zurechtzufinden und situativ angemessen zu entscheiden.

Dennoch sind Fachkompetenz und Detailtiefe unverzichtbar, um einer Führungskraft Akzeptanz im Unternehmen und Respekt bei den Experten zu verschaffen – ohne die sie ihrer Führungsaufgabe nicht gerecht werden kann. Viele Befragte betrachten die gelungene Verständigung zwischen Managern und Experten sogar als eine der größten Herausforderung für erfolgreiche Unternehmensführung. Beide Kulturen sind für ein Unternehmen wichtig, und die Spannung zwischen ihnen kann

durchaus produktiv sein. Allzu große Unterschiede in Sprache und Denken zwischen Experten und Generalisten, Managern und Ingenieuren, Unternehmern und Technikern stehen einer produktiven Kommunikation aber im Wege.

„Die Herausforderung bei uns ist, dass Generalisten und Experten miteinander kommunizieren. Selbstbewusster Manager knallt auf arroganten Techniker, keiner hat Verständnis für die Gegenseite. Ein typisches Thema: Manager gegen Ingenieur.“
(Vorstand und Managing Director, Start-up)

Fazit: Auch wenn es in diesem Spannungsraum eine stärkere Tendenz hin zu einem Pol, dem Generalisten, gibt: In den Führungsfunktionen des Unternehmens kommt es auf die richtige Mischung von Kompetenzen, Fähigkeiten und Persönlichkeiten an. Und auf gelungene Verständigung zwischen Generalisten und Experten.



Rational oder intuitiv entscheiden?

Führungskräfte tragen Verantwortung für die Konsequenzen ihrer Entscheidungen und können für Fehler haftbar gemacht werden: Da ist es nur allzu gut verständlich, dass die Befragten großen Wert auf eine rationale Fundierung ihrer Entscheidungen legen. Angesichts inhaltlicher Komplexität und unter hohem Zeitdruck sind der rationalen Durchdringung vieler Entscheidungen allerdings Grenzen gesetzt.

Auch ist es nicht immer möglich, die Konsequenzen, die sich aus bestimmten Entscheidungen ergeben, im Vorhinein abzuschätzen oder im Nachhinein quantitativ zu bemessen.

„Also, wir machen ständig Prognosen. Wir sind uns sicher, dass die immer falsch sind.“
(Vorstand, DAX-Konzern)

Einige Führungskräfte setzen daher bei anstehenden Entscheidungen auf „Intuition“⁶ und verstehen darunter einen inneren Kompass, der sich – nicht nur – aus Erfahrung speist.

„Zehn Prozent der Fälle sind Situationen, in denen man sich einfach fragen muss, wo der innere Kompass hinführt.“
(Vorstand Nordamerika, börsennotierter Konzern)

Gibt es eine bessere Basis für Entscheidungen als ein ständiges Wechselspiel von Intuition und Rationalität? Auf diese Frage erhielten wir wenig konkrete Antworten. Einige Führungskräfte geben an, dass sie sich von langfristigen Richtungsentscheidungen verabschieden und „auf Sicht fahren“, sich also aus dem Ist-Zustand vorantasten.

6 Zum Begriffsverständnis von Intuition siehe S. 9.



Innerer Überzeugung folgen oder pragmatisch handeln?

Gefestigte Überzeugungen sowie persönliche Ziele und Werte sind ein wichtiges Fundament für das Führungshandeln und ein Kompass für Entscheidungen in Zeiten gefühlter Unsicherheit. Eine Mehrheit der Befragten erachtet es nicht nur als möglich, sondern als nötig, das Unternehmen den eigenen Werten und inneren Überzeugungen entsprechend zu führen.

„Wenn jemand echte Werte hat, ein guter Kerl ist und sich einigermaßen ausdrücken kann, dann kommt er weit. Weil die Leute merken, dass es ein ordentlicher Mensch ist.“
(Vorstand, DAX-Konzern)

Trotzdem können Vorgaben und Rahmenbedingungen im Alltag Führungskräften Entscheidungen abverlangen, die nicht im Einklang mit ihren persönlichen Werten stehen oder diesen sogar widersprechen – ein Spannungsraum, den viele Befragte als bedrängend empfinden. Interessant ist, dass einige das Unternehmen, für das sie tätig sind, bewusst danach ausgewählt haben, ob es zu ihren Wertevorstellungen passt.

„Wenn Sie sagen, ‚Ich krieg das ethisch schlecht hin‘, dann müssen Sie sich fragen: ‚Was mache ich jetzt eigentlich?‘ Und damals ist für mich die Entscheidung relativ klar gewesen: ‚Ich muss da raus!‘“
(ehemaliger Manager, Staatskonzern)

In diesem Spannungsraum geht es nicht vornehmlich darum, sich zwischen zwei Polen zu entscheiden, sondern darum, sich der Dissonanz bewusst zu werden: Führungskräfte müssen für sich Klarheit darüber erzeugen, was sie auf der Grundlage ihrer inneren Überzeugungen vertreten können und was nicht und wie weit sie die Grenze des Vertretbaren ausdehnen.

3. Acht Wege zum erfolgreichen Navigieren in Spannungsräumen

Unsere Befragung zeigt: Die widerstreitenden Anforderungen, denen Führungskräfte unaufhörlich ausgesetzt sind, überfordern den Einzelnen. Das in diesen Zeiten des Umbruchs herrschende Maß an Komplexität und Unsicherheit ist mit althergebrachten Rezepten guter Führung nicht mehr zu bewältigen. Welche Wege können eingeschlagen werden, um in multidimensionalen Spannungsräumen erfolgreich zu navigieren? Acht Kernfragen helfen, eine neue und zeitgemäße Führungspraxis zu strukturieren.

Die durch Digitalisierung, Beschleunigung und globale Vernetzung ausgelösten eruptiven Veränderungen schaffen einen neuen Führungskontext. Zwar bilden die alten Führungstugenden – zum Beispiel glaubwürdiges Vorbild sein, Gestaltungsfreiräume öffnen und überzeugend kommunizieren – nach wie vor die Grundlage guten Führens. Aber sie werden den Spannungsräumen, in denen Führung heute stattfindet, nicht mehr gerecht. Eine neue, übergreifende Führungskompetenz ist gefragt: das sichere und gekonnte Navigieren unter Unsicherheit und bei Zielkonflikten, also das stetige Austarieren zwischen den Polen der Spannungsräume.

Wie navigiert die Führungskraft nun in diesem Meer der Unsicherheiten? Aus unseren Interviews lassen sich Handlungsfelder der Führungsarbeit identifizieren, in denen besonderer Orientierungsbedarf herrscht. Acht Fragen, die in den Interviews immer wieder auftauchten, helfen, diese Orientierungssuche der Führungskräfte zu strukturieren. So wird die diffuse und vielschichtige Führungsarbeit in den Spannungsräumen greifbar und konkret.

Wir illustrieren jede Frage mit typischen Herausforderungen aus dem Führungsalltag und bieten konkrete Lösungsansätze an. Dabei greifen wir auf die geführten Interviews, auf jüngste wissenschaftliche Erkenntnisse und auf eigene Praxiserfahrung zurück. Das erfolgreiche Austarieren von Spannungen hängt nicht zuletzt von der inneren Haltung ab, mit der Führungskräfte den aufgeworfenen Fragen begegnen und die vorhandenen Instrumente einsetzen. Zur Veranschaulichung der Haltung hinter den jeweiligen Lösungsansätzen dient eine Metapher, die sinnbildlich für die jeweils neue Führungspraxis steht.

1. Wie schaffe ich Grundlagen für gute Entscheidungen in einer unübersichtlichen Welt?

In unseren Interviews haben wir immer wieder gehört, dass Planungsprozesse an Wert verloren haben. Der Nutzen von Analysen wird immer geringer, denn die Daten und Fakten, auf denen sie beruhen, unterliegen ständiger Veränderung. Damit ist die Krise zum Normalfall geworden. Im Umgang mit der Krise stehen Führungskräften zwei Wege offen: Sie können stärker auf Erfahrung und Intuition als Quelle der Entscheidungsfindung setzen und sie können neue Formen der Datenanalyse nutzen, die im Umgang mit der unübersichtlichen, ständig veränderten Datenlage neue Handlungsoptionen eröffnen.



„Situation Rooms“ zur Entwicklung von Handlungsstrategien nutzen

Sobald eine Krise eintritt, ruft die Unternehmensführung binnen Stunden oder weniger Tage Experten in einen „Situation Room“ zusammen. Unter methodischer Anleitung spielt diese Expertengruppe verschiedene wahrscheinliche Zukunftsszenarien durch und entwickelt in kürzester Zeit wertvolle Empfehlungen. Die Voraussetzung: Das Unternehmen hat im Vorfeld ein Netzwerk interner und externer Experten zu relevanten Themen aufgebaut, das im Krisenfall sofort aktiviert werden kann.



Über digitale Plattformen auf verborgenes Wissen zugreifen

Wissen ist ein selten gehobener Schatz in Unternehmen. Dabei ist gerade das gesammelte Erfahrungswissen der Mitarbeitenden heute zentral, wenn es darum geht, schnelle und pragmatische Antworten auf neue Anforderungen zu finden. Digitale Plattformen erlauben es, diese Ressource zunehmend nutzbar zu machen. Sei es über unternehmensinterne soziale Netze wie „Jive“ oder über innovative Algorithmenbasierte Online-Diskussionsplattformen. „Synthetron“ etwa ermöglicht fokussierte Diskussionen in Echtzeit mit vielen Hundert Beteiligten. So wird die „Weisheit der vielen“ für gute Entscheidungen aktiviert.



Intuition als zusätzliche „Datenquelle“ schulen

Immer öfter aber sind selbst Datenanalysen mittels neuer Formate nicht schnell und aussagekräftig genug. Führungskräfte brauchen also die Kraft der Intuition, die im Ernstfall schnelle und gute Entscheidungen ermöglicht. Neue Konzepte aus der Forschung zeigen, dass Intuition trainierbar ist⁷: durch regelmäßige Reflexionsarbeit in Kombination mit Achtsamkeitsübungen. So können Führungskräfte sowohl auf die gesammelte Erfahrung zugreifen („automatisierte Expertise“) als auch absolut offen sein für neue Informationen und diese bewusst wie unbewusst verarbeiten („holistisches Bauchgefühl“).⁸

7 Vgl. Niederhäusern (2015).

8 Zur Unterscheidung der Begriffe siehe Miller/Ireland (2005).

Neue Führungspraxis in der digitalen Welt

Wie gebe ich Orientierung in Zeiten großer Unsicherheit und Unplanbarkeit?

Wie schaffe ich Grundlagen für gute Entscheidungen in einer unübersichtlichen Welt?

- „Situation Rooms“ zur Entwicklung von Handlungsstrategien nutzen
- Über digitale Plattformen auf verborgenes Wissen zugreifen
- Intuition als zusätzliche „Datenquelle“ schulen

Die **Seismologin** weiß, wo die Erde beben könnte. Sie analysiert Daten, registriert feinste Erschütterungen, erkennt Spannungen frühzeitig, ohne der Illusion zu erliegen, die Zukunft genau vorhersagen zu können. Siehe S. 19



- Über ein „Strategy Board“ die Voraussetzung für Richtungsentscheidungen schaffen
- Mittels interaktiver Beteiligungsformen die Einigkeit über die Richtung erhöhen
- Mut haben zur klaren Ansage in der Krise

Die **Intendantin eines Theaters** wählt die Stücke aus, die zur Aufführung gelangen. Sie entwickelt den roten Faden und prägt die gesellschaftliche Wirkungskraft ihres Hauses. Dabei bindet sie die Künstler im Haus und deren Expertise ein. Siehe S. 22



Woran halte ich mich fest, wenn sich alle an mir festhalten?

- Coaching- und Mentoring-Programme nutzen
- Physische Räume für Ausgleich schaffen
- Den Blick nach innen richten

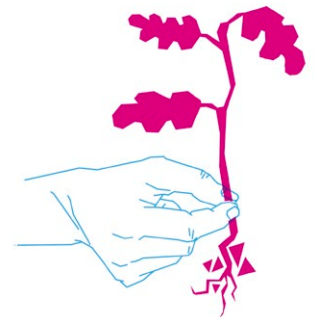
Ein **Zen-Schüler** befindet sich in der Ausbildung und Vorbereitung. Er lernt, reflektiert und prüft sich selbst. Er übt sich in Achtsamkeit, Mitgefühl und Offenheit und pflegt eine disziplinierte (spirituelle) Praxis. Siehe S. 32



Wie stelle ich meine Organisation langfristig auf, wenn Krise und Veränderung zum Normalfall werden?

- Schnelles „Prototyping“ ermöglichen
- Unkonventionelle Partnerschaften eingehen
- Silos mittels heterogener, cross-funktionaler Teams aufbrechen

Die **Landschaftsgärtnerin** ist mit der Gestaltung und Pflege von Grünanlagen betraut. Sie versteht das gesamte Ökosystem und spürt, wann welche Pflanzen im Jahreszeitenwechsel an welcher Stelle ihre Wirkung entfalten und wie alles zusammenspielt. Siehe S. 30



Wie schaffe ich eine Kultur der Zugewandtheit, ohne die Ergebnisorientierung zu vernachlässigen?

- Empathie als Führungskompetenz aufbauen
- Räume schaffen, in denen Menschen gerne arbeiten
- Vorbildfunktion für Zugewandtheit und Leistungsorientierung übernehmen

Der **Discjockey** bringt mit Musik die Menschen auf die Tanzfläche. Mit seiner Musik setzt er einen Rahmen, der motiviert, anregt und gemeinsame Energie erzeugt. Zugleich hat er ein offenes Ohr für Anregungen und sensible Antennen für das richtige Stück im richtigen Moment.
Siehe S. 24



Wie finde und binde ich Menschen, die die Weiterentwicklung des Unternehmens konstant antreiben?

- Suchkriterien für Rekrutierung erweitern
- Mitarbeitende mit verschiedensten Hintergründen einstellen
- Familien- und altersgerechte Arbeitszeitmodelle ermöglichen

Der **Sportdirektor** eines Fußballvereins stellt den Kader zusammen und gestaltet die Spiel- und Terminpläne für Wettkämpfe und Trainings. Er instruiert Talentscouts, nach den besten Spielern Ausschau zu halten, kauft Spieler ein und stellt Bewegungsfreiheit für erforderliche Transfers sicher.
Siehe S. 29

Wie schreibe ich Veränderungsbereitschaft in die DNA meiner Organisation?

- Geschichte der Veränderung in die Organisation kaskadieren
- Gemeinsame Lernprozesse moderieren
- Sichtbare Veränderungsanstöße geben

Ein **Blogger** kommentiert Geschehnisse – zugespitzt, aufrüttelnd und meist aus einer persönlichen Sichtweise heraus. Er will die Welt verstehen, erklären und übersetzen. Dabei lebt er vom direkten Feedback der Leser.
Siehe S. 25



Wie befähige ich meine Mitarbeitenden zur Übernahme von mehr Verantwortung?

- Über zeitgemäße Lernformate Kompetenzen entwickeln
- Gegenseitiges Vertrauen aufbauen
- Anreize zur Übernahme von Verantwortung einführen

Die **Trainerin** leitet eine Mannschaft taktisch, technisch und konditionell an. Sie bestimmt den Trainingsablauf, die Mannschaftsaufstellung und die Strategie. Für Misserfolge muss die Trainerin geradestehen. Erfolge lässt sie ihrem Team.
Siehe S. 27

Eine Seismologin weiß, wo die Erde beben könnte. Mit ihren Messinstrumenten erkennt sie Spannungen in der Erdkruste und damit mögliche Probleme frühzeitig. Sie registriert und interpretiert feinste Erschütterungen. Sie nimmt sich genügend Zeit für die Datenanalyse, ohne der Illusion zu erliegen, jemals die volle Kontrolle über alle möglichen Geschehnisse und Zukunftsszenarien zu erlangen.



Wie eine Seismologin muss die Führungskraft tektonische Verschiebungen anhand feinsten Anzeichen wahrnehmen. Dazu muss sie neuen Daten und Ereignissen mit Offenheit und naturwissenschaftlicher Neutralität begegnen. Und: Sie muss sehr genau hinhören, auch wenn um sie herum das Tagesgeschäft tobt.

2. Wie gebe ich Orientierung in Zeiten großer Unsicherheit und Unplanbarkeit?

Die neuen Anforderungen unserer digitalen Gegenwart setzen nicht nur Führungskräfte unter Druck. Auch Mitarbeitende spüren die Spannungsräume. Hinzu kommt, dass sie in ihrer Position oft noch weniger Überblick haben als Führungskräfte. Verständlicherweise fordern sie von oben klar formulierte Erwartungen und Rahmenbedingungen. Mitarbeitenden lediglich eine höhere Toleranz für Ungewissheiten abzuverlangen, ist eine hilflose und unpassende Antwort auf die Sehnsucht nach Orientierung. Orientierung zu geben, bleibt Kernaufgabe von Führung, gestaltet sich aber angesichts des veränderten Kontexts häufig völlig neu.

✓ Über ein „Strategy Board“ die Voraussetzung für Richtungsentscheidungen schaffen

Schnelle externe Veränderungen sind heute die Norm. Bei Richtungsentscheidungen werden gerade die „unknown unknowns“ meist übersehen – also die blinden Flecken, von deren Existenz man gar nichts ahnt.⁹ Divers besetzte „Strategy Boards“ ohne hartes Mandat sind ein exzellentes Mittel, bessere Voraussetzungen für wichtige künftige Richtungsentscheidungen zu schaffen. Die aus einem erweiterten Führungskreis besetzte Gruppe diskutiert ergebnisoffen und entwickelt Szenarien und Handlungsoptionen für die Entscheidungsgremien.

✓ Mittels interaktiver Beteiligungsformen die Einigkeit über die Richtung erhöhen

Divergierende Perspektiven und Interessen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden (sowie unter den Mitarbeitenden) tragen häufig dazu bei, dass Mitarbeitende strategische Entscheidungen der Führungsebene nicht nachvollziehen können oder wollen. Zudem können sie neue Trends, die das Unternehmensumfeld beeinflussen, oft nicht vollständig

⁹ Vgl. Taleb (2007).

überblicken und unterschätzen die Notwendigkeit von Veränderung. Sie setzen Sicherheit mit Beständigkeit gleich. Teilpartizipative Formate, die Informationen bereitstellen, können strukturierte Diskussionen ermöglichen und große Wirkung entfalten. Geeignete Formate sind etwa Fishbowl-Diskussionen, kurze „Fast Networking“-Workshops oder Gallery Walks.¹⁰

Mut haben zur klaren Ansage in der Krise

Autokratisches Führungshandeln akzeptieren Mitarbeitende heute immer weniger. Dieser Trend zeigt sich in der Forschung¹¹ und wird auch von unseren Interviewpartnern bestätigt. Führungskräfte zögern daher oft „durchzuregieren“. Aber gerade in Krisensituation können partizipative Prozesse und eine Laissez-faire-Haltung die Angestellten massiv überfordern. Wer genügend Beteiligungsformate im Unternehmen etabliert hat, der ist legitimiert, in echten Krisensituationen mit klaren Ansagen zu führen und leistet damit genau den Dienst, den die Organisation braucht.

*Die **Intendantin eines Theaters** wählt als künstlerische Leiterin die Stücke aus, die zur Aufführung gelangen. Sie gestaltet das Programm, entwickelt den roten Faden und prägt die gesellschaftliche Wirkungskraft ihres Hauses. Dabei macht sie sich die Expertise der Künstler im Haus zunutze und bindet sie ein. Sie ist nicht nur Dienstvorgesetzte aller Angestellten, sondern oft selbst künstlerisch aktiv.*



Wie die Intendantin einer Kultureinrichtung muss die Führungskraft Orientierung geben. Mal gibt sie die Richtung vor, mal arbeitet sie diese gemeinsam mit den Kollegen heraus. Dabei lässt sie Freiräume für die Entfaltung anderer. Und: Sie lässt sich extern beraten und entwickelt ihre Ideen im Austausch mit den internen Kollegen. Denn sonst spielt das Haus nicht mit.

¹⁰ Bei der Fishbowl-Methode (auch Innen-/Außenkreis-Methode) diskutiert eine kleine Gruppe von Teilnehmenden im Innenkreis (im „Goldfisch-Glas“) ein Thema, während die übrigen Teilnehmenden in einem Außenkreis die Diskussion beobachten. Nach einiger Zeit können die Teilnehmenden aus dem Außenkreis in den Innenkreis treten, um so eine lebhaftere und partizipative Diskussion zu ermöglichen. In einem Gallery Walk werden Inhalte in Form von Postern oder anderweitig gestalteten Pinnwänden an verschiedenen Stationen dargestellt. Die Teilnehmenden diskutieren die Inhalte unter Anleitung eines Moderators, der durch die einzelnen Stationen führt, oder verschiedener Moderatoren an den jeweiligen Stationen.

¹¹ Kellermann (2012).

3. Wie schaffe ich eine Kultur der Zugewandtheit, ohne die Ergebnisorientierung zu vernachlässigen?

Diesen scheinbaren Widerspruch müssen Führungskräfte auflösen. Die Managementtheorien und -praktiken der 1990er und der 2000er Jahre mit ihrem „Schneller, Höher, Weiter“ führten dazu, dass in vielen Unternehmen die menschliche Seite verloren ging.¹² Die Digitalisierung verstärkt diesen Trend vielerorts. Ständige Optimierung und Druck hin zu erfolgreicher Zielerreichung dürfen aber kein Hindernis für Teamgeist und Kooperation sein. Heute ist Fähigkeit zur Kooperation die Voraussetzung sowohl für schnelle Reaktionsfähigkeit als auch für die so wichtige Identifikation mit der Organisation und damit oft wichtiger als der letzte halbe Prozentpunkt Effizienzsteigerung, der dem System noch abgepresst wird. Familienunternehmen leben es vielfach vor: Wer in seinen Mitarbeitenden mehr sieht als „Abarbeiter“, hat oft langfristig mehr Erfolg.

Empathie als Führungskompetenz aufbauen

„Die längste Karriereleiter ist das Hamsterrad“: Wenn Führungskräfte und Mitarbeitende im Hamsterrad hecheln, fehlt ihnen die Muße für Empathie. Darunter leidet zunächst die menschliche Interaktion. Die Fähigkeit, sich in Mitarbeitende, Kunden, Stakeholder und Chefs hineinzuversetzen, ist eine Schlüsselkompetenz, um Zugang zu neuen Sichtweisen zu erlangen und so gute Entscheidungen zu treffen. Die gute Nachricht: Wie auch Intuition ist Empathie trainierbar.¹³ Dafür gibt es zahlreiche Optionen: von Workshops über aktives Zuhören bis hin zu längerfristig laufenden Achtsamkeitsprogrammen. Empathie muss in Trainingsprogrammen vermittelt, vom System eingefordert und belohnt sowie von der Führungskraft vorgelebt werden.

Räume schaffen, in denen Menschen gerne arbeiten

Nicht nur die Generation Y hat neue Ansprüche an die Attraktivität des Arbeitsplatzes. Das internationale Start-up „Soundcloud“ macht in seiner Berliner Zentrale vor, wie mit günstigen baulichen Maßnahmen Räume geschaffen werden können, die Teamwork, Kreativität und Leistung beflügeln. Mitarbeitende gehen gerne zur Arbeit, weil sie motiviert sind, sich in einem ansprechenden räumlichen Rahmen aufeinander einzulassen, und weil auch introvertierte Kollegen genug Rückzugsmöglichkeiten haben. Es ist an der Zeit, dass der Büroraum für den Menschen entwickelt wird, und nicht der Mitarbeitende fürs Büro. Wenn der Ort genügend Inspiration für die Qualität der täglichen Interaktion bietet, können sich die „Communities of Practice“¹⁴ bilden, die das Unternehmen voranbringen.

12 Vgl. Hamel (2008), Witzer (2005).

13 Dies bestätigt etwa die Neurowissenschaftlerin Tania Singer mit ihrer Arbeit am Max-Planck-Institut für Kognitions- und Neurowissenschaften, vgl. Singer/Bolz (2013).

14 Vgl. Seely-Brown/Duguid (1991).



Vorbildfunktion für Zugewandtheit und Leistungsorientierung übernehmen

Leistung und Zugewandtheit werden gemeinhin als Gegensatz verstanden: Hier das knallharte Ergebnis, dort „Ringelpiez mit Anfassen“. Ein großer Irrtum. Die sogenannten weichen Faktoren mutieren zu harten Fakten, das ist die Konsequenz aus unserer Befragung. Führungskräfte müssen den Zusammenhang von Leistung und Zuwendung überzeugend vorleben. Symbolische Handlungen helfen die Kultur zu verändern: Wertschätzung zeigen und besondere Leistungen durch Auszeichnungen sichtbar machen; Dienstwagen und andere Privilegien, die Hierarchien zementieren, abschaffen; auch der tägliche Rundgang durch die Produktion mit offenem Ohr gehört dazu. Und: Spaß und Entfaltung müssen wieder Einzug ins Vokabular von Unternehmen finden.

*Der **Discjockey** bringt mit Musik die Menschen auf die Tanzfläche. Mit seiner Musikauswahl setzt er einen Rahmen, in dem sich andere auslassen und vergnügen können. Dabei geht er in Führung: Durch geschickte Auswahl und Abfolge von Musikstücken kann er Menschen motivieren, anregen und eine gemeinsame Energie erzeugen. Und zugleich hat er ein offenes Ohr für Anregungen und sensible Antennen für das richtige Stück im richtigen Moment. Im Mittelpunkt stehen Spaß und Gemeinschaft.*



Wie ein DJ muss die Führungskraft den Spaß ins Unternehmen zurückholen und die Menschen auf die „Tanzfläche“ bringen. Gut überlegte Botschaften, Events, Feiern etc. geben Rahmen und Richtung vor und motivieren die Kollegen. Am wichtigsten ist, dass die Führungskraft Freude daran hat, sich mit Menschen auseinanderzusetzen und diese Freude vorlebt. Wer diese Grundhaltung nicht in sich trägt, wird schwerlich eine gute Führungskraft.

4. Wie schreibe ich Veränderungsbereitschaft in die DNA meiner Organisation?

Zwischen den Polen „Dynamik wecken“ und „Sicherheit geben“ sowie „top-down steuern“ und „bottom-up einbinden“ liegt die Kernfrage nach Veränderungsbereitschaft: Mit steigender Komplexität nimmt die Halbwertszeit von Lösungen ab. Und die Geschwindigkeit, mit der angesichts disruptiver Umbrüche immer wieder neue Entscheidungen, Anpassungen und Veränderungen erforderlich sind, steigt exponentiell. Im Kern steht die Aufgabe, eine gemeinsame Bereitschaft für Veränderung zu schaffen. Viel wichtiger als Strukturen und Prozesse sind hier Fragen der Kultur und der Kommunikation.

Geschichte der Veränderung in die Organisation kaskadieren

Für eine funktionierende „Change Story“ sind nicht nur die Fragen

- (1) „Wo wollen wir hin?“
- (2) „Wo kommen wir her?“ und
- (3) „Warum wird es (diesmal) funktionieren?“

schlüssig und mit journalistischen Mitteln zu beantworten.

Zentral sind zudem

- (4) „Was heißt dies alles für mich persönlich?“ und
- (5) „Was erwarte ich deshalb von Ihnen/Euch?“

Damit macht die Führungskraft deutlich, wie sie selbst die gewünschte Veränderung vorlebt. Und es entsteht Freiraum, die Erwartungen an das Verhalten der Mitarbeitenden konkret zu vermitteln. Je nach Veränderungsthema können diese Change Stories in die Organisation hinein kaskadiert werden. Beginnend mit dem CEO passt die nächste Ebene jeweils Punkte 4 und 5 an – personalisiert diese also und kommuniziert so mit den Mitarbeitenden in ihrem Verantwortungsbereich.

Gemeinsame Lernprozesse moderieren

Angesichts immer kürzerer Planungshorizonte und wachsender Unsicherheit ist gemeinsames Lernen essenziell für Unternehmen. Mitarbeitende müssen das Lernen lernen, am besten mit den Führungskräften zusammen. Die Führungskraft wird zum „Aktivisten“ von Veränderung. Sie (ko)moderiert Veränderungsworkshops selbst. So bricht sie alte Denkmuster auf und erarbeitet gemeinsam mit den Mitarbeitenden, warum eine Veränderung notwendig ist und welche Fähigkeiten und Einstellungen die Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung sind. Sie setzt sich damit an die Spitze nötiger Veränderungsprozesse, ohne sich dabei ausschließlich auf Top-down-Ansagen zu verlassen.

Sichtbare Veränderungsanstöße geben

Um eine Organisation in die Lage zu versetzen, Veränderungen aus eigenem Antrieb voranzutreiben, sind sichtbare Anstöße mit Signalwirkung durch die Führungskraft erforderlich. Führung explizit zum Thema zu machen, den Anspruch an die Veränderung des Führungsverhaltens gemeinsam mit Führungskräften zu erarbeiten, es über Führungsleitlinien präzise zu beschreiben und in verbindliche Zielvereinbarungen zu übertragen, stellt ein solches Signal dar.¹⁵ Konsequente umgesetzte und sichtbare Personalentscheidungen gegenüber Verweigerern erzeugen höchste Glaubwürdigkeit für die Ernsthaftigkeit der Veränderung, gerade bei denjenigen, die sich bisher indifferent verhalten haben oder Veränderungen nicht mitgehen wollen bzw. können.

¹⁵ Vgl. Baumanns/Schumacher (2015).

Ein **Blogger** kommentiert als Verfasser von Blog-Beiträgen Geschehnisse in einem bestimmten Feld – zugespitzt, aufrüttelnd und meist aus einer persönlichen Sichtweise heraus. Er will die Welt verstehen, erklären und übersetzen. Sein Blog hat oft das Ziel, den gesellschaftlichen und politischen Prozess selbst zu beeinflussen. Blogger vernetzen daher ihre Blogs über Links und sind Teil einer Community innerhalb der Blogosphäre. Und: Sie leben vom direkten Feedback aus den Kommentaren ihrer Leser. Der Blogger arbeitet also sowohl journalistisch als auch aktivistisch.



Wie ein Blogger muss die Führungskraft im digitalen Zeitalter Mitarbeitenden, Kunden, Anteilseignern und anderen Anspruchsgruppen die Welt erklären und erfahrbar machen. Mit prägnanten Geschichten und starken Signalen bringt sie Wesentliches auf den Punkt und reduziert Komplexität. Die Führungskraft sieht sich als Aktivist der Veränderung und schafft Veränderungsbereitschaft. Sie sucht stetig das Feedback ihrer „Leserschaft“.

5. Wie befähige ich meine Mitarbeitenden zur Übernahme von mehr Verantwortung?

Angesichts steigender Komplexität ist der Reflex vieler Führungskräfte, immer mehr Details auf immer tieferen Ebenen zu kontrollieren. Dem wahrgenommenen Kontrollverlust in der Welt außerhalb ihrer Organisation begegnen sie mit paternalistischem „command and control“ nach innen. Das ist zum Scheitern verurteilt. Erfolgreichen Führungskräften hingegen gelingt es, Detailfragen kompetenten Teams und Kollegen zu überlassen. Sie setzen lediglich Rahmenbedingungen und treffen Kernentscheidungen. Durch diese Art der Führung lösen sie den Spannungsraum „top-down steuern oder bottom-up einbinden?“ erfolgreich auf – sie tun beides. Steuerung wird indirekter und immer mehr als Hilfe zur Selbsthilfe interpretiert.

Über zeitgemäße Lernformate Kompetenzen entwickeln

In vielen Unternehmen findet heute Weiterbildung immer noch in einem parallelen Universum statt: Trainings sind Einmalveranstaltungen, die wenig mit dem Arbeitsalltag der Teilnehmer zu tun haben. Die Wirkung verpufft schnell. Sogenannte „Forum und Fieldwork“-Formate, bei denen Mitarbeitende über längere Zeit an einem konkreten Projekt arbeiten (Fieldwork), sich aber regelmäßig in einem Trainingskontext darüber austauschen (Forum), gemeinsam über Erfolg und Misserfolg reflektieren und neue Methoden erlernen, steigern dagegen den Lernerfolg enorm. Denn Erwachsene lernen am besten in Zyklen von Handlung und Reflexion.¹⁶

¹⁶ Vgl. Knowles et al. (2005), Whitmore (2009), Kolb (1984), Kegan (1982), Mezirow (1991).

✓ Gegenseitiges Vertrauen aufbauen

Echte Delegation und Empowerment erfordern von der Führungskraft, dass sie ihren Mitarbeitenden vertraut. Nur dann kann sie Verantwortung übertragen und Mitverantwortung einfordern. Dafür muss aber auch sie selbst vertrauenswürdig sein. Vertrauen gründet auf vier Dimensionen: Kompetenz, Zuverlässigkeit, Offenheit und möglichst geringer Selbstorientierung.¹⁷ Für viele Führungskräfte bleibt Vertrauen ein abstrakter Begriff, über den sie wenig nachdenken. Führungskräfte sollten die Ressource Vertrauen als Unternehmenswert thematisieren, eigene Vertrauenswürdigkeit aufbauen und das Thema in Workshops, Trainings und Coachings im Unternehmen verankern.

✓ Anreize zur Übernahme von Verantwortung setzen

Häufig sehen wir, dass Erwartungen zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden nicht oder nicht klar genug definiert sind, dass sie in Zielvereinbarungen nicht konkret gemacht und in Kompetenzmodellen nicht anschaulich übersetzt werden in relevante, dem Arbeitskontext entsprechende Handlungsanforderungen und Verhaltensweisen. Das führt zu Enttäuschungen, Missverständnissen, Frustrationen und zur inneren Emigration. Nur wenn Erwartungen definiert und reflektiert sind, kann tatsächlich erwünschtes Verhalten belohnt und unerwünschtes Verhalten geahndet werden.¹⁸ Unternehmen können systematisch Anreize setzen mit Modellen, die Kompetenzen klar definieren und Ziele präzise vereinbaren.

*Die **Trainerin** leitet eine Mannschaft taktisch, technisch und konditionell an. Sie bestimmt den Trainingsablauf, die Mannschaftsaufstellung und die Strategie beim Spiel und im Wettkampf. Sie setzt Ziele und motiviert die Spieler. Während des Spiels steht die Trainerin am Rand und die Spieler agieren ohne Ein- und Durchgriff der Trainerin entlang der besprochenen Taktik. Für Misserfolge muss die Trainerin geradestehen. Erfolge lässt sie ihrem Team.*



Wie eine Mannschaftstrainerin muss die Führungskraft motivieren, befähigen und vertrauen. Ihr Ziel muss es sein, jedes Teammitglied zu Höchstleistungen zu motivieren. Dann spielt ein wirklich gutes Team die Partie am Ende auch ohne Trainerin erfolgreich.

17 Vgl. Maister (2001).

18 Vgl. Baumanns/Schumacher (2015).

6. Wie finde und binde ich Menschen, die die Weiterentwicklung des Unternehmens konstant antreiben?

Mitarbeitende, die zum Unternehmen passen, die sich mit dem Unternehmen identifizieren und die Unternehmenskultur leben, sind heute einer der wichtigsten Wettbewerbsfaktoren in allen Arten von Organisationen. In einer Zeit des rasanten Wandels gilt es, die besten Mitarbeitenden zu binden, um so Stabilität und Kontinuität angesichts von ständigen externen Veränderungen zu schaffen. Noch wichtiger aber wird es, die Fähigkeit zum Umgang mit Unsicherheit und Spannungsräumen selbst ins Unternehmen zu holen und dort weiter zu fördern.



Suchkriterien für Rekrutierung erweitern

Zentrale Kompetenzen, die heute gefordert sind: gekonnt unter Unsicherheit navigieren, Empathie zeigen, ein reflektiertes Wertegerüst vorweisen, Zielkonflikte schnell austarieren, mit Unsicherheit umgehen können, Spannung aushalten und konstruktiv nutzen. All diese Fähigkeiten sind oft schwieriger zu erkennen als die im Duktus der 1990er Jahre geforderten „heldenhaften Tugenden“¹⁹ einer Führungskraft und zeigen sich nicht unbedingt in herkömmlichen Rekrutierungsprozessen. Kompetenzmodelle und Auswahlprozesse müssen in vielen Organisationen den veränderten Realitäten angepasst und neu ausgerichtet werden, um die eigene Überlebensfähigkeit zu sichern.



Mitarbeitende mit verschiedensten Hintergründen einstellen

Bei der Rekrutierung von Mitarbeitenden empfiehlt es sich, auf Vielfalt zu achten und dadurch wichtige Perspektiven in das Unternehmen zu holen: etwa Mitarbeitende, die Arbeitserfahrung in anderen Sektoren (in der öffentlichen Verwaltung, Wissenschaft oder Zivilgesellschaft) gesammelt haben, oder Personen aus unterrepräsentierten Gruppen (z. B. Menschen mit Migrationshintergrund, Lesben und Schwule usw.). Auch die zeitlich begrenzte Entsendung von Mitarbeitenden in andere Sektoren ist eine unterstützende Maßnahme.²⁰ Diversität ist nicht nur ein Gebot von Fairness. Nach Ashbys Gesetz²¹ muss eine Organisation die externe Komplexität, auf die sie Antworten finden will, auch intern abbilden. „Mehr vom Gleichen“ war gestern.



Familien- und altersgerechte Arbeitszeitmodelle ermöglichen

Für Mitarbeitende und Führungskräfte – nicht nur der Generation Y – gewinnen Teilzeitarbeit, Sabbaticals, Home-Office und ähnliche Ansätze, die die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben gewährleisten, immer

19 Witzer (2005).

20 Beispiele: Common Purpose, Seitenwechsel oder auch die intersektoral zusammengesetzte Trainingsformate von LEAD.

21 Ashby (1956).

mehr an Bedeutung. Wer heute gute Mitarbeitende gewinnen und halten möchte, muss hier liefern.

*Der **Sportdirektor** eines Fußballvereins stellt den Kader zusammen. Er instruiert Scouts, nach den besten Spielern Ausschau zu halten, kauft Spieler ein, sorgt für die Unterbringung der Sportler bei Trainingslagern und Auswärtsspielen und gestaltet die Spiel- und Terminpläne für Wettkämpfe und Trainings. Er steht in enger Abstimmung mit der Managerin des Vereins, die die notwendige finanzielle Bewegungsfreiheit für die erforderlichen Transfers sicherstellt.*



Wie ein Sportdirektor muss die Führungskraft heute die Personalsuche und -bindung zur Chefsache machen. Dabei hat sie ein waches Auge dafür, dass Investitionen in diesem Bereich die wichtigste Investition für die Zukunft des Unternehmens sind.

7. Wie stelle ich meine Organisation langfristig auf, wenn Krise und Veränderung zum Normalfall werden?

Führungskräfte von Familienunternehmen haben häufig die Bedeutung von langfristiger Steuerung intuitiv erkannt und sich von der Kurzfristorientierung anderer privatwirtschaftlicher Spieler abgegrenzt. Start-ups wiederum gehen oft am spielerischsten damit um, Krise und Veränderung als Norm zu akzeptieren. Statt wie bisher auf Planung und Vorhersagen zu setzen, muss es Ziel für alle Führungskräfte sein, neue Prinzipien der langfristigen Steuerung auszuprobieren – und dabei den kurzfristigen Erfolg nicht aus den Augen zu verlieren. Was hilft: nicht alles selbst lösen wollen, sondern das System in die Lage zu versetzen, sich aus eigener Kraft gesund zu entwickeln. Das Motto: Befähigung zu Selbststeuerung und Selbsterneuerung.

Schnelles „Prototyping“ ermöglichen

Angesichts immer kürzerer Planungshorizonte und wachsender Unsicherheit muss das Ausprobieren zur Norm werden und Scheitern erlaubt sein. Wer aus Experimenten lernt, steigert die Innovationsgeschwindigkeit. Anstatt über einen längeren Zeitraum hinweg die analytisch optimale, aber nur vermeintlich beste Lösung zu entwickeln, braucht es daher Raum und Strukturen für schnelles Lernen aus Versuch und Irrtum. Dies kann nur gelingen, wenn Mitarbeitende in einer echten Lern- und Fehlerkultur Mut zum Risiko haben dürfen. Dazu gehören nicht nur die üblichen Pilotprojekte, Ausgründungen und Einheiten mit der Lizenz zum geschützten Experiment – denn diesen mangelt es oft an Rückkopplung zum Kerngeschäft. Nachhaltiger sind Lösungen, die erfolgreiche Innovationszellen und kreative Köpfe dann wieder in das Unternehmen einpflanzen und mit besonderen Freiheiten ausstatten.

✓ Unkonventionelle Partnerschaften eingehen

Unternehmen, die langfristig erfolgreich sein wollen, sehen sich als Teil eines gesunden Ökosystems vieler Spieler. Komplementäre Fähigkeiten und Perspektiven können durch Partnerschaften von außen in das Unternehmen geholt werden. Dazu gehören etwa Entwicklungspartnerschaften mit Forschungseinrichtungen und Universitäten, mit Spezialisten und Kreativen, mit Wettbewerbern (zur Lösung gemeinsamer Herausforderungen) oder mit öffentlichen Institutionen. Ein weiterer Ansatz sind Beteiligungen an externen Start-ups mit innovativen Geschäftsmodellen, die für das eigene Kerngeschäft relevant sind. Solche Partner sind mehr Lernerfahrung für das Unternehmen als Profitbringer. Ein Beispiel dafür stellt der Umbau des Springer-Konzerns dar.²²

✓ Silos mittels heterogener, cross-funktionaler Teams aufbrechen

Horizontale Silos entstehen in Unternehmen, wenn sich die Führungsebene zunehmend von der Basis entfernt. Bei vertikalen Silos arbeiten einzelne Funktionen, Abteilungen oder Teams nicht zusammen. Um Silos aufzubrechen, empfiehlt es sich, Projekt- oder Führungsteams bewusst über Hierarchien hinweg oder cross-funktional aufzustellen – mit „diversity“ als einem der zentralen Auswahlkriterien für Teammitglieder. So lassen sich unterschiedliche Perspektiven einnehmen und bessere, weil nachhaltigere, Problemlösung und Aufgabenerfüllung sicherstellen.²³

*Die **Landschaftsgärtnerin** ist mit der Gestaltung und Pflege von Grün- und Freianlagen sowie mit Landschaftspflege betraut. Insbesondere bei der Erstellung von Bepflanzungsplänen größerer Flächen obliegt ihr ein hohes Maß an Verantwortung, weil Auswahl und Anordnung der Pflanzen großen Einfluss auf das gesamtökologische Zusammenwirken haben. Ihr reicht es nicht aus, einfache Kausalzusammenhänge zu erfassen, sie muss das gesamte ökologische System verstehen. Und sie muss über das Wissen und das Gespür verfügen, wann welche Pflanzen im Jahreszeitenwechsel an welcher Stelle ihre Wirkung entfalten, um für ein jederzeit harmonisches Bild des Gartens zu sorgen.*



Wie eine Landschaftsgärtnerin muss die Führungskraft heute ihr Unternehmen als Teil eines größeren Ökosystems verstehen, für dessen Systemgesundheit sie mitverantwortlich ist. Subtile, punktgenaue Eingriffe stärken die Organisation als Gesamtsystem und lassen zugleich Raum für eigenständige Entwicklung.

22 Vgl. Burgelman et al. (2014).

23 Vgl. McKinsey (2015).

8. Woran halte ich mich fest, wenn sich alle an mir festhalten?

Wie in den vorangegangenen Kapiteln beschrieben, stehen Führungskräfte in Zeiten von Dauerkrisen zunehmend im Brennpunkt. Verschiedenste Kräfte zerran an ihnen. Um diesen Kräften standzuhalten, braucht es eine Stabilität, die nur von innen kommen kann. Viele der befragten Führungskräfte beklagen den Mangel an Zeit und Rückzugsräumen. Andere haben bereits bewusst für Reflexionsräume in einem beschleunigten Alltag gesorgt. Innehalten, nachdenken, für sich selbst Prioritäten setzen und die eigenen Werte und Antriebe reflektieren – das sind angesichts der gestiegenen Anforderungen an Führungskräfte heute essenzielle Praktiken. Führungskräfte müssen lernen, in ihrem stressigen Alltag Inseln der Reflexion zu etablieren.²⁴ Auch wenn die vorherrschende Kultur in Unternehmen leider immer noch Zeit für Besinnung mit sinnlos vertaner Zeit gleichsetzt.

Coaching- und Mentoring-Programme nutzen

Im Dialog wertschätzend unterstützte Reflexion kann zu besser durchdachten Entscheidungen und einer zeitgemäßen inneren Haltung führen. Um sich aus den eigenen Denkmustern lösen zu können, sollten Führungskräfte sich in Peercoaching-Beziehungen mit Kollegen aus anderen Sektoren begeben. Führungskräfte lassen sich immer noch zu wenig auf Prozesse ein, die persönliche Neuerortung ermöglichen.²⁵

Physische Räume für Ausgleich schaffen

Führungskräfte können sich und ihren Mitarbeitenden physische Rückzugsräume im Unternehmen schaffen. Dazu gehören ein Schlaf- oder Yogaraum, eine Lounge, ein Klettergarten oder mindestens ein Kicker. Wichtig ist es, dass Führungskräfte als Vorbild vorangehen und sichtbar machen, dass es gute Praxis ist, sich bei Bedarf für kurze Zeit aus dem stressigen Alltag zu lösen.

Den Blick nach innen richten

Es gibt unzählige Wege zur Introspektion: Sport, Yoga, Achtsamkeitstraining, Meditation, die jährliche Woche im Schweigekloster, spirituelle Praxis. Allen gemein ist, dass sie der Führungskraft helfen, die eigenen Quellen der Kraft, aber auch die Ängste und Sorgen zu spüren. Sie erlauben, Entscheidungen und Verhaltensweisen zu reflektieren, sich auf Motivation und Werte zu besinnen und dem rasant veränderlichen Umfeld mit einer anderen Haltung zu begegnen. Und: Die so gewonnenen Erfahrungen und Einsichten relativieren oft die Alltagsorgen der Führungskraft, auch wenn es dabei um Milliarden geht. Die gewonnene

24 Vgl. Leipprand/Schwalbach (2014).

25 Vgl. Erfurt Sandhu (2012).

Distanz ermöglicht für die Organisation bessere Entscheidungen und Handlungen.

*Ein **Zen-Schüler** befindet sich in der Ausbildung und Vorbereitung, er lernt, reflektiert und prüft sich selbst. Er übt sich in Achtsamkeit, Mitgefühl und Offenheit und pflegt eine disziplinierte spirituelle Praxis. Als Anfänger stehen ihm viele Wege offen. (Dem Experten immer nur einer.) Und: Er folgt der Tradition und ihren Lehrern mit der erforderlichen Demut und hält so sein Ego in Schach.*



Wie ein Zen-Schüler kultiviert eine zeitgemäße Führungskraft Offenheit für Neues und Mitgefühl für sich selbst und andere. Sie übt sich regelmäßig in Introspektion, um im Sturm der Krise die eigene Mitte nicht zu verlieren.

Schlusswort

Die zahlreichen Beispiele aus dem Führungsalltag, von denen wir in unseren Interviews gehört haben, die Situationen, die unsere Gesprächspartner beschrieben haben, und die Rückschlüsse, die sie gezogen haben, erlauben uns eine grobe Unterteilung von Führungskräften in zwei Gruppen:

Beide Gruppen von Führungskräften erleben Komplexität und Volatilität als gestiegen. Die eine glaubt, den Herausforderungen mit bewährten Aktivitäten begegnen zu können. Diese Führungskräfte postulieren ein Mehr an Althergebrachtem und verlassen sich auf lineare Lösungsansätze auch zur Lösung nicht-linearer Probleme.²⁶

Die andere Gruppe von Führungskräften, die überwiegend in der Welt der Start-ups und Familienunternehmen beheimatet ist, begegnet den beschriebenen Herausforderungen mit einer bestimmten inneren Haltung. Diese Führungskräfte haben ein Bewusstsein dafür, dass neue Maßnahmen allein nicht ausreichend sind, um erfolgreich durch die beschriebenen Spannungsräume zu navigieren. Sie behandeln die Menschen in ihrer Organisation mit Wertschätzung und behalten das Gesamtsystem im Blick. Und: Sie führen spielerisch, mit Spaß an der Aufgabe und Lust auf Veränderung.²⁷

Zeitgemäße Führung geht davon aus, dass die innere Haltung ausschlaggebend ist für Erfolg oder Misserfolg bei der Anwendung von neuen Maßnahmen. Wir haben versucht, diese innere Haltung durch verschiedene Metaphern zu verdeutlichen. Die eigentliche neue Fähigkeit, die es zu erlernen gilt, ist: Spannungsräume als solche zu erkennen und nicht der Illusion zu erliegen, dass eine einmalige Positionierung bereits für Klarheit und Kontrolle sorgt. Zeitgemäße Führung ist ein ständig neues Austarieren, Neuadjustieren und Oszillieren im multidimensionalen Spannungsraum, der die Wirklichkeiten der Unternehmen im digitalen Zeitalter ausmacht.

26 Vgl. LEAD (2015).

27 Vgl. Gomez/Meynhardt (2012).

Anhang

Methode und Vorgehen

Die Studie identifiziert die von Führungskräften wahrgenommenen Herausforderungen auf Basis von insgesamt 31 ein- bis anderthalbstündigen leitfadengestützten Interviews mit Spitzenvertretern der Wirtschaft. Die Datenerhebung erfolgte zwischen September 2014 und März 2015 durch die Autoren und Projektpartner der Studie. Sämtliche Interviews wurden aufgezeichnet und transkribiert. In den semi-strukturierten Interviews kam insbesondere die Critical Incident Technique zum Einsatz, bei der Führungskräfte von persönlich kritischen Entscheidungssituationen berichteten. Auch die Methode des Card-sorting-Verfahrens²⁸ wurde genutzt, um die Ergebnisse einer quantitativen Vorstudie²⁹ mit den Interviewpartnern zu reflektieren. Ergänzend zur Transkription der Interviews wurden Gesprächsprotokolle angefertigt.

Die qualitative Datenanalyse erfolgte mit der Software ATLAS.ti. Angelehnt an die Grounded Theory³⁰ wurde ein mehrstufiges, iteratives Verfahren gewählt: Im ersten Schritt wurde offen kodiert. Auf Grundlage von 16 Interviews wurden in einer Clusteranalyse erste Hypothesen entwickelt und thematisch gruppiert. Darauf aufbauend wurde der Interviewleitfaden angepasst. In einem nächsten Schritt wurde die Datenauswertung und Theoriebildung durch eine axiale Kodierung verdichtet. Um die Vergleichbarkeit zwischen den Interviews und der Kodierung sicherzustellen, kamen die Autoren der Studie in insgesamt drei Analyse- und Interpretationsworkshops zusammen. In einem Experten-Workshop im März 2015 wurden die verfestigten Hypothesen, insbesondere das Konzept der Spannungsräume, mit den Interviewpartnern sowie weiteren Führungskräften und Experten diskutiert und verfeinert.

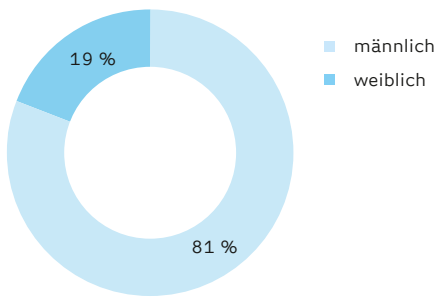
Insgesamt wurden 65 Führungskräfte angefragt, 31 Personen stimmten einem Interview zu. Die Rücklaufquote beträgt somit 48 Prozent. Bei der Zusammensetzung der Befragten wurde auf Durchmischung (Geschlecht, Alter, internationale Erfahrung) geachtet. Auch der Unternehmenstyp, die Branche und inwiefern sich die Führungskraft in einem von Umbrüchen gekennzeichneten Organisationsumfeld bewegt, spielten bei der Auswahl der Interviewpartner eine Rolle. Um eine mögliche Veränderung von Führungspraxis und Perspektiven auf Führungsherausforderungen zu ermitteln, wurden zudem fünf Führungskräfte aus Start-ups interviewt.

28 Beim Card-Sorting gilt es, Abfragepunkte auf Karten (Cards) sinnvoll zu gruppieren oder in eine Reihenfolge zu bringen. Die Methode wurde insbesondere zum Ranking der Auswirkungen auf Führungskräfte und Organisationen sowie zur Clusterung der Spannungsräume genutzt.

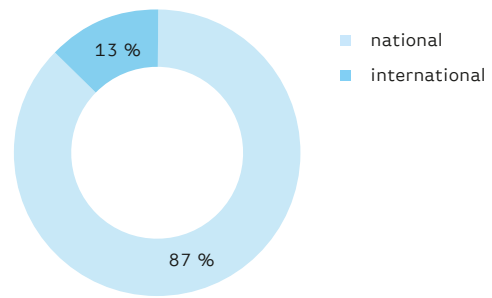
29 LEAD (2015).

30 Glaser/Strauss (2010).

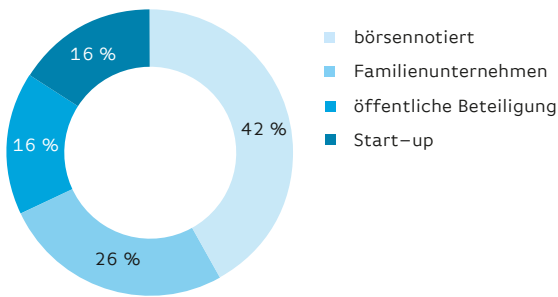
Struktur der Umfragedaten



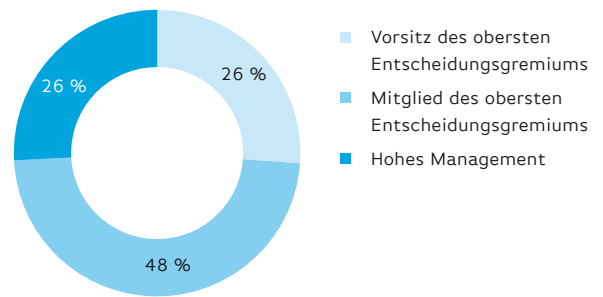
Geschlecht



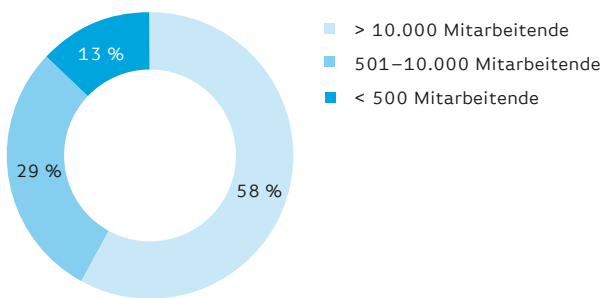
Herkunft



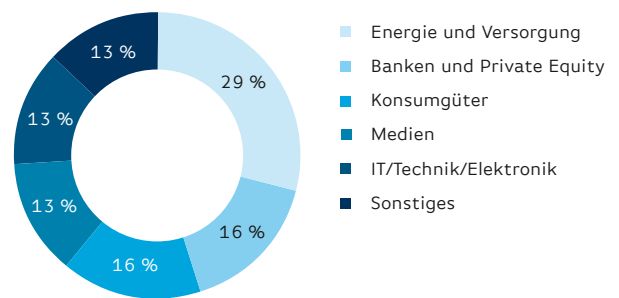
Unternehmenstyp³¹



Entscheidungsebene



Organisationsgröße



Branche

31 Die Unterteilung folgt nicht trennscharf der Besitzstruktur, sondern dem Kriterium mit dem größten Einfluss auf Unternehmensführung. Daher erfolgt bspw. die Ausweisung als Start-up, auch wenn dieses von einer Familie bzw. dem Inhaber geführt wird. Unter Familienunternehmen wird in dieser Studie nicht nur ein unmittelbar inhabergeführtes Unternehmen verstanden, sondern auch ein familienkontrolliertes, in dem die Eigentümerfamilie bis dato einen großen Einfluss auf die strategische Ausrichtung nimmt und die Organisationskultur prägt.

Über die Autoren



Markus Baumann ist geschäftsführender Gesellschafter der Beratungsgesellschaft company companions in Hamburg. Zuvor war er Vorstandsmitglied der ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius, Geschäftsführer der Bucerius Law School und Diplomat im Auswärtigen Amt. Er ist Mitglied in Aufsichtsgremien von Unternehmen und Stiftungen, Kolumnist, Bestsellerautor und promovierter Historiker.



Christina Bidmon ist Beraterin bei company companions, wo sie Veränderungsprozesse in privaten und öffentlichen Organisationen begleitet. Berufliche Erfahrungen sammelte sie unter anderem bei der Telekom im Bereich Konzernstrategie und der Lufthansa im Bereich Business Development.



Philine Erfurt Sandhu ist Programmleiterin für Leadership Research bei LEAD. Ihre Kompetenzen liegen in den Bereichen Führungsforschung, Organisations- und Netzwerkanalysen sowie Gender und Diversity Management. Die promovierte Organisationswissenschaftlerin arbeitete zuvor bei KPMG im Bereich Diversity & Inclusion, der EAF Berlin sowie im GenderKompetenzZentrum der Humboldt Universität Berlin.



Tobias Leipprand ist Executive Director von LEAD. Zuvor hat er als Vorstandsmitglied den Thinktank stiftung neue verantwortung mit aufgebaut. Vor seiner Zeit bei der stiftung neue verantwortung war er Berater bei McKinsey & Company. Ausgleich und Reflexion sind ihm auf seinem Berufsweg besonders wichtig – er praktiziert und unterrichtet Yoga.



Oliver M. Triebel ist Director bei LEAD und verantwortet in dieser Funktion die Beratungssparte von LEAD. Zuvor arbeitete er als Expert Partner bei McKinsey & Company, zuletzt aus dem Middle East Office in Dubai. Seit 2014 ist Oliver Triebel Skills for Impact Program Director und Adjunct Professor of Practice an der School of Public Policy der Central European University in Budapest.

Literaturverzeichnis

Agócs, Carol (1997): Institutionalized resistance to organizational change: Denial, inaction and repression, in: *Journal of Business Ethics*, 16 (9): 917–931.

Ashby, William Ross (1956): *An Introduction to Cybernetics*, London.

Baumanns, Markus/Schumacher, Torsten (2015): *Kein Bullshit. Was Manager heute wirklich können müssen*, 2. Aufl., Hamburg.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales/Forum Gute Führung (2014): *Führungskultur im Wandel*, Berlin.

Burgelman, Robert A./Siegel, Robert E./Luther, Jason (2014): Axel Springer in 2014: Strategic Leadership of the Digital Media Transformation, Case No. E522, Harvard Business School Publishing.

Erfurt Sandhu, Philine (2012): Organisation Matters (1): Führung als Hyperinklusion, in: Ortlieb, Renate/Sieben, Barbara (Hrsg.): *Geschenkt wird einer nichts – oder doch?* Festschrift für Gertraude Krell, München, S. 91–96.

Gigerenzer, Gerd (2007): *Bauchentscheidungen: Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition*, München.

Glaser, Barney/Strauss, Anselm (2010): *Grounded Theory: Strategien qualitativer Forschung*, Bern.

Gomez, Peter/Meynhardt, Timo (2012): More foxes in the boardroom: Systems thinking in action, in: Grösser, Stefan N./Zeier, René (Hrsg.): *Systemic Management for Intelligent Organizations: Concepts, Models-Based Approaches and Applications*, Berlin/Heidelberg, S. 83–98

Hambrick, Donald C./Nadler, David/Tushman, Michael (1998): *Navigating Change. How CEOs, Top Teams, and Boards Steer Transformation*, Boston, Mass.

Hamel, Gary (2008): *Das Ende des Managements: Unternehmensführung im 21. Jahrhundert*, Berlin.

Hernstein Institut (2012): *Spannungsfeld Führung. Strukturelle Komplexität*, Wien.

- Kanter, Rosabeth Moss/Stein, Barry Stein/Jick, Todd (1992): The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It and Leaders Guide It, New York.
- Kegan, Robert (1982): The Evolving Self: Problem and Process in Human Development, Cambridge, Mass.
- Kellerman, Barbara (2012): The End of Leadership, New York.
- Kinne, Peter (2013): Balanced Governance: Komplexitätsbewältigung durch Managen in Spannungsfeld erfolgskritischer Polaritäten, FOM Working Paper, No.32.
- Klein, Gary A. (2003): Intuition at Work: Why Developing Your Gut Instincts Will Make You Better At What You Do, New York.
- Knowles, Malcolm S./Holton, Elwood F./Swanson, Richard A. (2005): The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development, Amsterdam.
- Kolb, David A. (1984): Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development, Englewood Cliffs, N.J.
- LEAD | Mercator Capacity Building Center for Leadership & Advocacy (2015): More of the Same? Wie Führungskräfte mit wachsender Unsicherheit umgehen, Berlin.
- Leipprand, Tobias/Allmendinger, Jutta/Baumanns, Markus/Ritter, Jörg (2012): Jeder für sich und keiner fürs Ganze? Warum wir ein neues Führungsverständnis in Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft brauchen, Berlin.
- Leipprand, Tobias/Schwalbach, Michael (2014): Inseln der Reflexion, in: Harvard Business Manager, 6: 84–89.
- Maister, David H. (2001): Practice what you Preach: What Managers must Do to Create a High Achievement Culture, New York.
- McKinsey (2015): Diversity Matters, New York.
- Mezirow, Jack (1991): Transformative Dimensions of Adult Learning, San Francisco.
- Miller, C. Chet/Ireland, R. Duane (2005): Intuition in strategic decision making: Friend or foe in the fast-paced 21st century?, in: The Academy of Management Executive, 19 (1): 19–30.

Niederhäusern, Gabriela von (2015): Intuition als Führungskompetenz anerkennen und reflektieren, in: Fröse, Marlies/Kaudela-Baum, Stephanie/Divernich, Frank (Hrsg.): Emotion und Intuition in Führung und Organisation, Wiesbaden, S. 179-192.

Saïd Business School/Heidrick & Struggles International Inc. (2015): The CEO Report. Embracing the Paradoxes of Leadership and the Power of Doubt, Oxford/New York.

Seely Brown, John/Duguid, Paul (1991): Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning and innovation, in: Organization Science, 2 (1): 40–57.

Singer, Tania/Bolz, Matthias (2013): Mitgefühl in Alltag und Forschung, München.

Taleb, Nassim Nicholas (2007): The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable, New York.

Whitmore, John (2009): Coaching for Performance: GROWing Human Potential and Purpose: The Principles and Practice of Coaching and Leadership, Boston.

Witzer, Brigitte (2005): Die Zeit der Helden ist vorbei: Persönlichkeit, Führungskunst und Karriere. Anleitung für ein postheroisches Management, Heidelberg.

Danksagung

Unser Dank gilt Timo Meynhardt und Thorsten Benner für die fortwährende Begleitung des Forschungsvorhabens und wertvolle inhaltliche und methodische Hinweise, Torsten Schumacher, Claudia Weiss und Sebastian Litta für Interviewführung und ihre wichtigen Anregungen in Workshops sowie Constanze Burda und Nastasja Ilgenstein für die Unterstützung der Projektorganisation. Der ATLAS.ti GmbH danken wir für die großzügige Überlassung der Analysesoftware.

Impressum

Alle Rechte vorbehalten.

Abdruck oder vergleichbare Verwendung von Arbeiten von LEAD ist

— auch in Auszügen — nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung gestattet.

© LEAD 2015

LEAD | Mercator Capacity Building Center for Leadership & Advocacy

Neue Promenade 6

10178 Berlin

T. +49 30 9210 285-0

www.le-ad.de

info@le-ad.de

Gestaltung: Plural | Severin Wucher

Illustrationen: Roland Brückner

Lektorat: Anne Vonderstein

Druck: Duruprint

