



STRATEGIEUMSETZENDE FÜHRUNG

Kompaktseminar

Wie aus Plänen konkrete Ergebnisse werden:
**Trainermaterialien und ein Moderationsplan für
ein Kompaktseminar**

Impressum

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum
der Deutschen Wirtschaft e. V.
RKW Kompetenzzentrum
Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn

www.rkw-kompetenzzentrum.de

Autor: Sascha Hertling
Redaktion: Korriffee Lektorat, Katja Dittrich
Art Direction: Claudia Weinhold
Gestaltung: Claudia Weinhold, Katja Hoffmann

Bildnachweis: iStock_filo

März 2018

Gefördert durch:



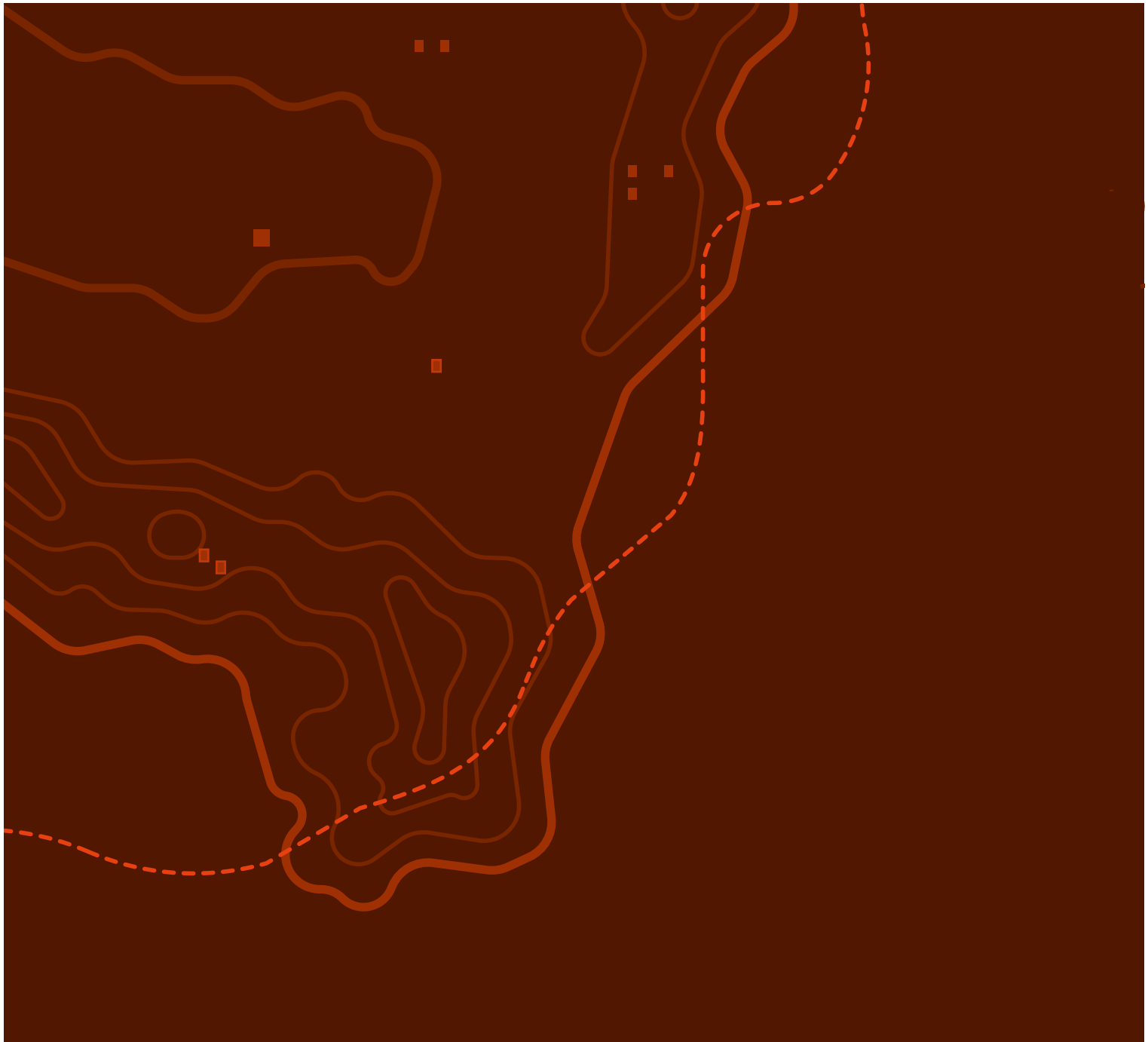
aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Zur besseren Lesbarkeit wird in der gesamten Publikation das generische Maskulinum verwendet. Das heißt, die Angaben beziehen sich auf beide Geschlechter, sofern nicht ausdrücklich auf ein Geschlecht Bezug genommen wird.



Inhaltsverzeichnis

I	Trainermaterialien.....	6
1	Gesamtzusammenhang.....	7
1.1	Kleine Umsetzungsstraße	7
2	Umsetzungsarchitektur.....	10
2.1	Zielkaskade	10
2.2	Funktionalstrategie.....	15
2.3	Objectives and Key Results (OKR).....	18
3	Wirksam Führen mit dem Führungsnavigator.....	22
3.1	Einführung zum Führungsnavigator.....	22
3.2	Für Ziele/Input sorgen	27
3.3	Erfolg beurteilen	30
3.4	Veränderung gestalten.....	32
3.5	Strukturen und Prozesse anpassen	35
3.6	Rollen und Verantwortung klären.....	38
3.7	Teams und Mitarbeiter entwickeln	41
3.8	Beziehungen gestalten	44
3.9	Selbstführung	47
4	Literatur	52
II	Moderationsplan	54
1	Moderationsplan für ein Zweitagesseminar „Strategieumsetzende Führung“	55
2	Anhang (Übungsdesigns: Selbstführung).....	58



Der stringente und kompakte Workshop „Strategieumsetzende Führung“ bei Kissel+Wolf verhalf uns dazu, eine klare Planung und die Priorisierung der anstehenden Projekte vorzunehmen. Die Anforderungen an das Management, unsere Organisation und die Mitarbeiter wurden klar herausgearbeitet und die Workshop-Dokumentation bewährt sich als sehr guter Leitfaden für uns.

Wir waren sehr angetan über das kompetente und engagierte Team in den Personen Sascha Hertling und Sabine Erdler. Die Arbeitsatmosphäre während des Workshops und das Eingehen auf unsere Fragestellungen empfanden wir als beispielhaft gut. Sehr gerne wieder!

Tammo Hess (Director Sales / Executive Board Member), KISSEL + WOLF GmbH

Editorial

Jedes Unternehmen muss einen überlegenen Kundennutzen im Vergleich zur Konkurrenz stiften, um dauerhaft bestehen zu können. Damit dies langfristig gelingt, müssen Unternehmen in der Lage sein, ihre Pläne, Strategien und Vorhaben auch in konkrete Ergebnisse münden zu lassen. Das heißt, nicht nur innovative Ideen und Geschäftsmodelle sind Schlüssel zum nachhaltigen Erfolg, sondern auch die Umsetzungsstärke eines Unternehmens. Einer der wichtigsten Hebel für Umsetzungsstärke liegt in den Führungsqualitäten eines Unternehmens: Die Führungskräfte koordinieren die erforderlichen Leistungen, sorgen für Verbindlichkeit, wirken auf die Kontakt- und Beziehungsqualität der beteiligten Menschen und haben dadurch wesentlichen Einfluss auf die erzielten Ergebnisse.

Das RKW Kompetenzzentrum hat in enger Zusammenarbeit mit acht mittelständischen Unternehmen das Kompaktseminar „Strategieumsetzende Führung“ entwickelt und bietet mit diesem Angebot eine konkrete Unterstützung für Unternehmen, die ihre Führungsqualität verbessern wollen. Zielgruppe des

Kompaktseminars sind Inhaber, Geschäftsführer und ergebnisverantwortliche Führungskräfte mittelständischer Unternehmen.

Als gemeinnützige, öffentlich finanzierte Organisation und gemäß unserem Auftrag Förderung kleiner und mittlerer Unternehmen, stellen wir die Trainermaterialien und einen Moderationsplan für das Kompaktseminar „Strategieumsetzende Führung“ kostenfrei zur Verfügung. Sie können es an Ihre Bedarfe anpassen und bei Interesse, im eigenen Unternehmen anwenden oder auch kommerziell anbieten.

Dr. Mandy Pastohr & Sascha Hertling

I Trainermaterialien



Der RKW Workshop „Strategieumsetzende Führung“ hat uns geholfen, unser Management an künftige Herausforderungen anzupassen. Wir haben eine zweite Managementebene eingeführt und auch das Gerüst für ein flexibles Zielssystem legen können. Sehr hilfreich war auch der Austausch im Führungsteam über die konkrete Umsetzung unserer wichtigsten Aufgaben und die gemeinsame Suche nach Lösungen. Insgesamt haben wir damit eine gute Basis für die Weiterentwicklung unseres Unternehmens legen können.

**Markus Blach (General Manager) und Thomas Bauer (Sales Director),
Extricom Extrusion GmbH**



1 Gesamtzusammenhang

Der Weg von der Strategie zum Ergebnis

1.1 Kleine Umsetzungsstraße

Strategieumsetzung benötigt mehr als eine einmalige Ankündigung der Geschäftsführung. Sie bedarf auch mehr als einer „schönen“ Powerpoint-Präsentation mit den Firmenzielen, die im Laufe der Zeit in den Tiefen der Festplatte verschwindet. Strategieumsetzung ist kein einmaliges Event, sondern ein langwieriger Prozess, der an die Laufzeit einer Strategie gekoppelt ist. Oftmals drängen jedoch das Tagesgeschäft, aktuelle Probleme, neue Projekte oder veränderte Rahmenbedingungen die einst gesetzten Ziele in den Hintergrund und die Strategie gerät in Vergessenheit.

Die „Kleine Umsetzungsstraße“ beschreibt schematisch den Zusammenhang zwischen der Strategie und den benötigten Leistungsergebnissen eines Unternehmens, mit dem Bindeglied der Strategieumsetzenden Führung und seinen Elementen Umsetzungsarchitektur und Wirksame Führung.

deshalb, weil wir das System auf die zwei wichtigsten und wirkungsvollsten Umsetzungshebel reduzieren und dafür weitere Elemente, wie beispielsweise die Anpassung des Organisationsdesigns an die Strategie oder die Strategiekommunikation, aussparen. Damit haben wir uns gegen die konzeptionelle Vollständigkeit und für ein schlankes sowie wirksames System entschieden, welches kleine und mittelständische Unternehmen mit einem überschaubaren Aufwand auch realisieren können.

Das Schaubild verdeutlicht, dass mit der Entwicklung einer Strategie und der Ableitung der Umsetzungsarchitektur die Planung der Geschäfte eines Unternehmens im Vordergrund steht. Die Tiefe, Methodik und der Umfang der Strategie sind nicht Gegenstand der Strategieumsetzenden Führung. Zu Beginn muss jedoch zumindest eine grobe Vorstellung über die Stoßrichtung(en) des Unternehmens und die dafür erforderlichen Leistungszielen/-ergebnissen vorhanden sein.

Geschäfte planen

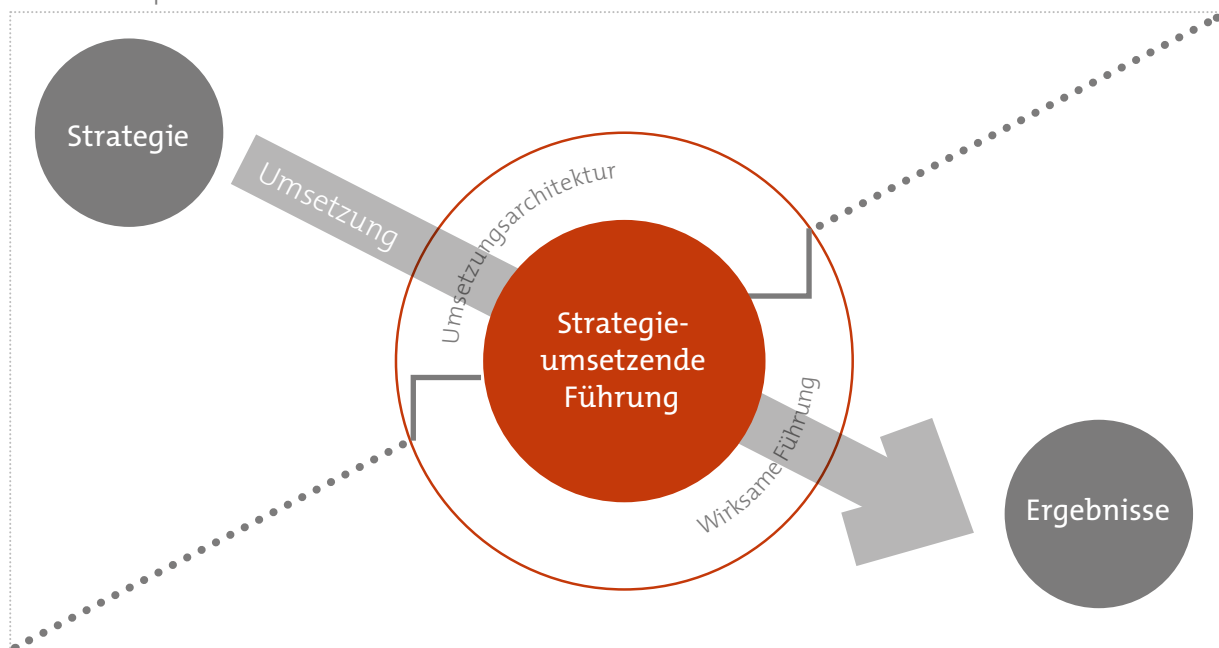


Abb. 1: Kleine Umsetzungsstraße

(Quelle: eigene Darstellung)

Menschen führen

Auf dieser Grundlage werden die geschäftlichen Anforderungen über die Umsetzungsarchitektur in Leistungsziele der einzelnen Organisationseinheiten „übersetzt“ und als Input im Regelkreis Strategieumsetzende Führung zu verbindlichen Aufträgen der jeweiligen Führungskräfte.

Die Wirksamkeit der Führungskräfte ist jetzt entscheidend für die Strategieumsetzung. Sie leisten die Koordination für die praktische Umsetzung im Alltag. Dazu gehört auch, dass Veränderungsbedarfe, aus dem Geschäft kommend, als Input zurück an die Umsetzungsarchitektur gegeben werden, die so in aktualisierter Form Orientierung und Verbindlichkeit schaffen kann.

Spätestens bei der Umsetzung innerhalb der Organisationseinheiten wird die Fähigkeit, Menschen zu führen immer wichtiger, da bloße Vorgaben, Anweisungen oder Ziele nicht ausreichen, Spitzenleistungen zu ermöglichen. Dies trifft auch bereits in der Planungsphase zu, wo in der Regel Geschäftsführer mit ihren Führungskräften gemeinsam an der Strategie und der Umsetzungsarchitektur arbeiten – auch hier beeinflusst die Qualität des Miteinanders die Qualität der Ergebnisse wesentlich.

Am Schluss stehen die Ergebnisse. Sie sind entscheidend und tragen zur Entwicklung und zum Fortbestand des Unternehmens bei. Strategieumsetzende Führung lebt davon, dass die Umsetzungsarchitektur und die Wirksamkeit der Führungskräfte zusammengreifen und sich gegenseitig ergänzen. Die Umsetzung der Strategie und die dafür erforderlichen Ergebnisse sind dann die logische Folge dieses Zusammenspiels.

Kernelemente der Strategieumsetzenden Führung

Wie wird eine Strategie erfolgreich umgesetzt und wie lassen sich die gesteckten Ziele erreichen? Bildlich geantwortet liegt der Kern erfolgreicher Strategieumsetzung in der Fähigkeit, einen Fokus zu setzen und zu halten, beziehungsweise diesen trotz aller Widrigkeiten immer wieder (neu) aufzunehmen und bei Bedarf anzupassen.

Dies kann in einem Unternehmen durch die Nutzung zweier zentraler Führungselemente erreicht werden. Sie bilden das Bindeglied zwischen der Strategie und den erforderlichen Leistungsergebnissen des Unternehmens und ermöglichen die konsequente Strategieumsetzung:

- Eine **Umsetzungsarchitektur**, die für jede Organisationseinheit einen Fokus bildet und
- **wirksame Führungskräfte**, die den Fokus der Umsetzungsarchitektur aufgreifen und immer wieder in den Alltag hineinbringen.

Umsetzungsarchitektur und wirksame Führungskräfte

Wirksame Führungskräfte sind dafür zuständig, den Fokus immer wieder in den Alltag des Unternehmens und der Mitarbeiter zu bringen. Für diesen anspruchsvollen Job brauchen sie jedoch Orientierung und das Unternehmen Verbindlichkeit. Die Leitplanken für diesen Job bildet die Umsetzungsarchitektur. Sie ist eine Art „Programm“, das abgeleitet aus der Strategie, konkrete Aufträge und Leistungsziele für jede Organisationseinheit beschreibt. Diese sind wiederum das „Lastenheft“, an welchem sich die jeweiligen Führungskräfte, vom Geschäftsführer bis zum Teamleiter, und ihre Mitarbeiter orientieren müssen. Die Summe aller Ergebnisse der Organisationseinheiten sichert die Strategieumsetzung und damit den Fortbestand des Unternehmens.



Damit die Umsetzungsarchitektur nicht zu einem starren und gegenüber veränderten Umweltbedingungen abgeschlossenen Gebilde wird, ist deren Öffnung gegenüber der Realität Voraussetzung. Die Mitarbeiter und die Führungskräfte der Organisationseinheiten geben dafür die aus dem Geschäft kommenden Veränderungsbedarfe weiter. So kann die Strategie samt Umsetzungsarchitektur und ihren Leistungszielen gegebenenfalls an die sich ändernden Rahmenbedingungen angepasst werden. Damit dies gelingt, sind Kommunikation und Feedback erforderlich. Dafür muss der Austausch der Führungskräfte untereinander in einem zum Geschäft passenden Zeitrhythmus organisiert werden.

*Methoden und Ansätze für Umsetzungsarchitekturen gibt es viele. Erfolgsentscheidend sind die Passung zum Unternehmen, die jeweils spezifischen Anforderungen und die entsprechend vorhandene Kultur. Dies trifft auch auf den Detaillierungsgrad der Ziele und auf den Weg der Zielableitung zu. In den vorliegenden Trainermaterialien beschreiben wir die **Zielkaskade** sowie deren Varianten **Funktionalstrategie** und **Objektives and Key Results (OKR)**. Diese können auch kombiniert, verändert, durch andere Ansätze ergänzt oder ersetzt werden. Wichtig ist jedoch, dass eine konkrete und verbindliche Orientierung für die Organisationseinheiten und deren Führungskräfte vorliegt.*

So bedeutsam eine flexible Umsetzungsarchitektur für die Koordinierung sämtlicher Einzelleistungen auf ein großes Ziel hin auch ist, die Strategieumsetzung steht und fällt mit den verantwortlichen Führungskräften. Sie müssen die Ziele – vielleicht trotz „Gegenwind“ – im Blick behalten. Zwar wird die Strategie letzten Endes von den Mitarbeitern umgesetzt, jedoch müssen wirksame Führungskräfte die Gesamtstrategie in ihre Verantwortungsbereiche kommunizieren und diesbezüglich nicht nur für Orientierung, sondern auch für Aufgaben und Ziele ihrer Mitarbeiter sorgen. All dies muss heute nicht mehr durch

eine „heldenhafte“ Führungskraft allein geschehen. Die Entwicklung von Zielen, Ideen und Innovationen, deren Beurteilung, die Aufnahme von Kundenimpulsen und vielem mehr erfolgen heute oft besser gemeinsam in sogenannten ko-kreativen Prozessen. Jedoch – und das ist zentral – muss die verantwortliche Führungskraft dafür sorgen, dass dies überhaupt stattfindet. Damit wird die verantwortungsbewusste Wahrnehmung der zentralen Führungsaufgaben – egal ob allein, ko-kreativ oder agil – zur Voraussetzung für den gesamten Erfolg.

Neben dem Verantwortungsbewusstsein und den eher handwerklichen Führungsaufgaben wird die Fähigkeit Menschen zu begleiten und zu führen immer wichtiger. Denn die meisten Unternehmen benötigen heute das Beste, was ihre Mitarbeiter haben, um die komplexen Anforderungen überhaupt noch erfüllen zu können – nämlich deren Freiwilligkeit und Energie. Und diese sind kaum über Anweisung und Kontrolle zu mobilisieren.

*Für diesen anspruchsvollen Führungsjob haben wir den **RKW-Führungsnavigator** entwickelt. Er gibt Orientierung, beschreibt, was zu tun ist und wie es erreicht werden kann, um Wirksamkeit zu entwickeln. Auch hier können wieder viele Wege nach Rom führen. Das heißt, der Navigator kann an die betrieblichen Bedarfe angepasst und verändert werden. Unersetzbar für die Strategieumsetzung sind jedoch die Aufgaben im Bereich „ERFOLG verantworten“ des Führungsnavigators. Sie bilden das Fundament, um die Ergebnisse im Blick zu behalten. (siehe auch Kapitel III)*



2 Umsetzungsarchitektur

Wie die Strategie in die Organisationseinheiten und zu den Mitarbeitern kommt

2.1 Zielkaskade

Das Führen mit Zielen wurde von Peter Drucker 1954 detailliert für den Einsatz in Unternehmen beschrieben und ist heute wohl eines der am weitesten verbreiteten Führungsinstrumente in Westeuropa und den USA. Gleichzeitig häuft sich die Kritik an der Arbeit mit Zielen: Beispielsweise sind viele Zielsysteme zu starr für schnell wechselnde Kundenanforderungen. Oft schaffen sie auch Anreize für Mitarbeiter, den Zielen stur hinterherzulaufen und dabei alles andere aus dem Blick zu verlieren. Die viel zitierten Motivationschübe sind oft auch eher die Ausnahme, beziehungsweise können sie sich durch „schlechte“ Ziele sogar ins Gegenteil verkehren.

Dennoch bleiben Ziele und ihre Kaskadierung in die Organisation hinein – sofern richtig umgesetzt – weiterhin ein wichtiges Steuerungs- und Führungsinstrument für Unternehmen. Letztlich geht es darum, die gesamten Leistungen einer Organisation zu koordinieren und in eine gewünschte Richtung zu bringen. Diese Orientierungsleistung der Ziele ist nicht ersetzbar. Es sei denn, man vertraut darauf, dass alle Abteilungen und Mitarbeiter von selbst das Richtige tun. Dies ist jedoch schon deswegen unwahrscheinlich, weil Mitarbeiter ab einer bestimmten Unternehmensgröße eine bereichsspezifische Sicht entwickeln und ihnen das Verständnis für die tatsächlichen Bedarfe des gesamten Unternehmens damit meist fehlt. In diesem Sinne dient eine Zielkaskade dazu, wichtige Weichenentscheidungen und neue Stoßrichtungen beziehungsweise die Strategie in alle betroffenen Unternehmensbereiche zu tragen, und sie in die Umsetzung zu bringen.

Das Prinzip beruht darauf, aus den Zielen der höheren Stufen die Ziele der unteren Stufen der Hierarchie abzuleiten. Dieses Grundprinzip findet sich auch in den Varianten Funktionalstrategie und den agilen Objectives and Key Results (OKR) wieder (siehe dazu die entsprechenden Trainermaterialien).

In einem klassisch hierarchisch-strukturierten Unternehmen haben Ziele, die dessen generelle Ausrichtung und Entwicklung betreffen, ihren Ausgangspunkt bei der Unternehmensleitung. Um wirksam zu werden, müssen sie ihren Weg über die verschiedenen Stufen der Unternehmenshierarchie zu den verantwortlichen Organisationseinheiten also zu den Funktionsbereichen, Abteilungen, Teams und letztlich zu den einzelnen Mitarbeitern nehmen. Nur so kann jeder den erforderlichen Beitrag für die Umsetzung der Unternehmensziele leisten. Die Zielkaskade ist jedoch keine Einbahnstraße, denn die Ziele fließen als Ergebnisse zurück und beeinflussen weitere Planungen, Ziele oder Zielkorrekturen.



Voraussetzungen

Wo Licht ist, ist auch Schatten – dies gilt auch für die Arbeit mit Zielkaskaden. Daher ist es wichtig, einen Blick auf die „Nebenwirkungen“ zu werfen, um diese bestmöglich bei der Anwendung vermeiden zu können. Beispielsweise lassen sich auch mit der besten Planung Zielkonflikte nicht vollständig vermeiden. Ein Ziel blockiert ein anderes oder hebt es sogar in seiner Wirkung ganz auf. Ziele stützen einander nicht, laufen zusammenhanglos nebeneinander her. Oder es entstehen Blockaden durch konkurrierende Interessen von Bereichsleitern. Zum Beispiel kann das Ziel der Materialkostenreduzierung Qualitätsprobleme erzeugen. Oder der Aufbau neuer Lieferanten kann die Materialversorgung der Produktion gefährden und so weiter. Bei den Planungen sollte daher weitgehend Zielkongruenz angestrebt werden. Das heißt, Stimmigkeit der Bereichsziele im Hinblick auf die strategischen Unternehmensziele sowie auch untereinander sicherzustellen.

Ein weiteres Risiko besteht in der Formulierung der Ziele. Beispielsweise wenn sie das Handeln der Mitarbeiter im Sinne des Ganzen behindern und zum Festhalten (oft zementiert durch Prämien) trotz ändernder Umweltbedingungen animieren. Wenn eine Bankberaterin das Verkaufsziel von zehn Lebensversicherungen im Monat hat, ist die Tendenz groß, dass jeder Kunde eine Lebensversicherung verkauft bekommt – unabhängig davon, ob er eine braucht oder vielleicht ein anderes Produkt passender wäre. Und wenn das Ziel bereits zur Monatsmitte erreicht ist, sinken Einsatz und Motivation bis zum nächsten Monat.

Für beide „Nebenwirkungen“ ergibt sich, dass Austausch und regelmäßige Kommunikation erforderlich sind. Im Planungsprozess, um Zielkonflikte rechtzeitig zu erkennen, und während der Umsetzung, um sie flexibel an veränderte Umweltbedingungen anzupassen. Ihr volles Potenzial kann die Zielkaskade dann entfalten, wenn sie nicht nur als Steuerungsinstrument, sondern auch als Instrument zur Fokussierung von Kommunikation gesehen wird. Das heißt, die Umsetzung der Ziele ist kein Selbstzweck, die einmal beschlossen, blind abgearbeitet und am Jahresende kontrolliert wird. Die Verantwortlichen müssen sich daher sowohl bei der Erstellung als auch bei der Umsetzung bereichsübergreifend über den aktuellen Sinn und Nutzen der Ziele austauschen können, um diese bei Bedarf auch anpassen zu können.

Prozess

Für die Erstellung einer Zielkaskade gibt es keinen einheitlichen Prozess. Dies kann durch den Inhaber, gemeinsam mit einem Beraterteam, im Führungskreis oder mit größeren Beteiligungsprozessen geschehen. Es hat sich jedoch bewährt, die Ziele gemeinsam mit den Verantwortlichen der jeweils betroffenen Hierarchieebenen zu erarbeiten. Das ist sinnvoll, weil sie die spätere Umsetzungsverantwortung tragen und weil sie im Planungsprozess rechtzeitig auf potenzielle Zielkonflikte und Risiken hinweisen können. Zur Implementierung bieten sich zwei Phasen an.

1. Kaskadierung der Ziele:

Bedingung und Ausgangspunkt einer Zielkaskade sind die Unternehmensziele beziehungsweise die Strategie. Es ist unbedingt notwendig, dass die Geschäftsführung den Führungskräften der ersten Ebene ein gut begründetes und klares Bild über das Große und Ganze sowie die erforderliche Stoßrichtung des Unternehmens zeichnet, damit alle am gleichen Strang ziehen können. Auf dieser Basis wird die erste „Übersetzung“ in die nächste Hierarchieebene erarbeitet. Konkret geht es dabei um die Ableitung der erforderlichen Leistungen der Abteilungen, Bereiche oder Funktionen, die notwendig sind, damit das Unternehmen seine Gesamtziele erreichen kann. Bewährt hat sich, dies im intensiven Austausch zwischen den Führungskräften und der Geschäftsführung zu erarbeiten, um gute, sich unterstützende und widerspruchsfreie Ziele zu entwickeln. Ebenfalls hat es sich als sinnvoll erwiesen, hier bereits über den Ressourcenbedarf und mögliche Risiken zu sprechen, um gegebenenfalls schon in der Planung Konsequenzen zu ziehen.

Darauf aufbauend können nun die Führungskräfte der ersten Ebene mit ihren Führungskräften und/oder Mitarbeitern die Ziele für die nächste Ebene ableiten. Die Leitfrage lautet dabei: Was muss geleistet werden, damit die Ziele der Organisationseinheit erreicht werden können? In Abhängigkeit von Unternehmensgröße und Bedarf kann dieser Schritt in einer großen Runde (Geschäftsführung und Führungskräfte der ersten und zweiten Ebene) oder von den Führungskräften der ersten Ebene mit ihren Mitarbeitern und Teams allein durchgeführt werden. Für jeden Kaskadenschritt gilt es, die Gesamtstrategie klar zu vermitteln, damit allen Beteiligten das Verständnis für das Gesamtunternehmen nicht verloren geht und der eigene Beitrag dazu sinnvoll nachvollzogen werden kann. Um eine möglichst widerspruchsfreie Zielkaskade zu entwickeln, ist für alle weiteren Kaskadierungsschritte der Austausch über Ressourcen und Risiken vorzusehen. Ein kurzes Beispiel soll die Kaskadierung der Ziele veranschaulichen:

Die Geschäftsführung hat im Strategieprozess als eines von mehreren strategischen Zielen die Steigerung der Personalkostenproduktivität des Unternehmens auf den Faktor 1,8 bis 2,0 (Ist: 1,45) beschlossen. Daraus ergibt sich für den technischen Leiter eine drastische Reduzierung der Durchlaufzeit (DLZ) von Montageaufträgen. Der technische Leiter entwickelt aus seinen Zielen die Ziele für den Produktionsleiter. Der Produktionsleiter vereinbart wiederum auf Grundlage seiner Ziele mit dem Montageleiter dessen Ziele (die Abbildung zeigt die Kaskade entlang eines strategischen Unternehmenszieles bis hin zum Teamleiter).

Im **RKW-Leitfaden** „Für Ziele sorgen“ kann das Beispiel ausführlich nachgelesen werden. Zudem finden sich dort weitere Hilfestellungen (Hinweise für die Formulierung von SMART-Kriterien oder eine Vorlage für eine Zielebeziehungsmatrix zur Vermeidung von Zielkonflikten).

Um die Zielkaskade nicht zu überfrachten, empfiehlt es sich, diese nur für die Organisationseinheiten und deren Führungskräfte (Abteilungen, Bereiche, Funktionen, Teams) zu erstellen. Die Entwicklung von Zielen für einzelne Mitarbeiter ist Aufgabe der Führungskräfte.

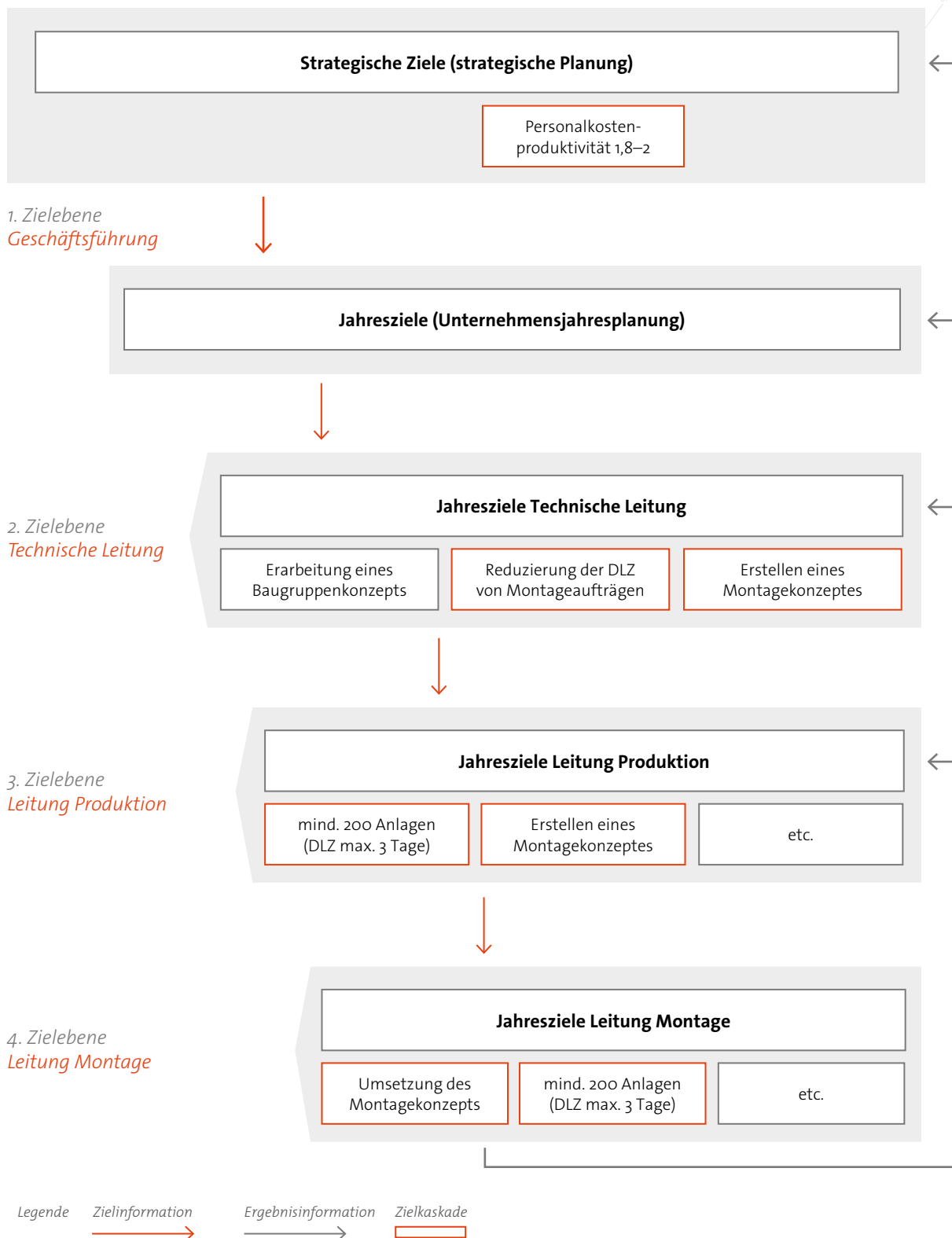


Abb. 2: Zielkaskade in einem Produktionsunternehmen

(Quelle: Hoffmann/Sonntag: 2016)

2. Anwendung als Steuerungs- und Managementinstrument

Die fertige Zielkaskade enthält klare Aufträge für jede ergebnisverantwortliche Führungskraft, an denen sie später auch gemessen werden kann. Die Führungskräfte sind verantwortlich für die Umsetzung und Realisierung der Ergebnisse (siehe dazu auch Führungsnavigator, Kapitel III). Wie die Abbildung 2 verdeutlicht, informiert jede verantwortliche Führungskraft die Vorgesetzten der nächsthöheren Hierarchieebene über den Grad der Zielerreichung sowie gegebenenfalls über den begründeten Veränderungsbedarf der Ziele. So können die Rückmeldungen sukzessive von unten nach oben erfolgen, und die Zielkaskade wird zu einem Informations- und Steuerungssystem für die Geschäftsführung.

Großen Einfluss auf die Wirkung und den Erfolg der Zielkaskade hat der innerbetriebliche Umgang mit den verabschiedeten Zielen. Die flexible und offene Nutzung der Zielkaskade sowie der regelmäßige Austausch innerhalb der Hierarchieebenen und auch darüber hinaus sind bereits erwähnt worden. Dabei kann in passenden Abständen über den Zielerreichungsgrad, die akuten und latenten Risiken, die Ressourcen und über Anpassungsbedarfe der Ziele gesprochen werden. Besonders bewährt hat sich der kollegiale Austausch zwischen den Führungskräften. Das heißt, wie mit den Zielen beziehungsweise mit Umsetzungsschwierigkeiten umgegangen wird, welche Lösungen gefunden wurden, wer gegebenenfalls unterstützen kann und so weiter. Die Erfahrung zeigt, dass die Führungskräfte – sofern ein offener Austausch möglich ist – sich gut im Sinne einer kollegialen Beratung unterstützen können und ein verbessertes Verständnis über unternehmensweite Zusammenhänge erlangen.



2.2 Funktionalstrategie

Die meisten Organisationen werden wirksam über ihre Funktionen wie Einkauf, Entwicklung, Fertigung, Vertrieb usw. Hier entstehen die Leistungen, die auf das „Konto“ der Gesamtstrategie „einzahlen“ beziehungsweise die erforderlichen Voraussetzungen zur Umsetzung der Strategie schaffen. Eine Funktionalstrategie kann als detaillierter Auftrag an eine Funktion verstanden werden. Im Unterschied zu klassischen Zielvereinbarungen wird dieser Auftrag jedoch deutlich differenzierter erstellt. Die Entwicklung einer Funktionalstrategie ist vor allem dann sinnvoll, wenn:

- zentralisierte Funktionen mehrere Geschäftsfelder bedienen,
- die Funktionen eine besonders erfolgskritische Position für die Umsetzung der Unternehmensstrategie einnehmen und/oder
- (einzelne) Funktionen aufgrund der Unternehmensentwicklung oder -größe ihre Kapazitäten nicht mehr am tatsächlichen Bedarf des Unternehmens ausrichten.

Der Unterschied zur Zielkaskade zeigt sich in mehreren Details. Die Entwicklung einer Funktionalstrategie kann mit einem „Mini-Strategieprozess“ für die jeweilige Funktion verglichen werden. Ziel dieses Prozesses ist die konsequente Ausrichtung der Funktionen auf die Geschäfte des Unternehmens und den tatsächlichen Bedarf interner Kunden. Darüber hinaus sollen auch die erforderlichen Voraussetzungen in den Funktionen geschaffen werden, um die benötigten Leistungen erbringen zu können.

Dafür wird zunächst der grundlegende Zweck und die Stoßrichtung der Funktion hinterfragt und bei Bedarf neu definiert. Erst danach können Ziele sinnvoll abgeleitet werden. Dazu können auch Grundsatzentscheidungen erforderlich sein, wer überhaupt interner Kunde ist oder welche Leistungen zentral durch die Funktion wahrgenommen werden und welche innerhalb anderer Bereiche/Funktionen bleiben. Neben Zielen und Maßnahmen werden zur Konkretisierung auch die wichtigsten Produkte/Leistungen der

Funktion, der Ressourcenbedarf, der Reportingprozess an die Geschäftsführung sowie mögliche Konsequenzen auf die Organisation und das Leistungsspektrum der Funktionen benannt und geplant.

Mit diesem Vorgehen ist immer auch die Chance verbunden, mögliche „Altlasten“ (Aufgaben, Projekte) zu entsorgen, die Kapazitäten binden. Es wird also nicht nur gefragt, was getan werden muss (wie bei der Zielkaskade), sondern auch entschieden, was nicht mehr getan werden soll. Das dient der Optimierung der Funktionen, beispielsweise durch die Abschaffung von definierten Standards, die niemandem nützen. Eine ausformulierte Funktionalstrategie wird somit zu einem konkreten Führungsprogramm für die verantwortlichen Führungskräfte der Funktionen und ein verlässliches Leistungsversprechen an deren Kunden (z. B. die Führungskräfte der Geschäftsfelder).

Voraussetzungen

Die Einführung von Funktionalstrategien erfordert es, Grundsatzfragen zu stellen und zu beantworten. Damit kann verbunden sein, dass alte Gewohnheiten in den Funktionen im Hinblick auf deren Nutzen hinterfragt werden. Beispielsweise kann für einen Vertriebsbereich festgelegt werden, dass die Beschaffung passender Vertriebsmitarbeiter eigenständig und nicht (mehr) durch die Funktion Personal durchgeführt werden soll. Das setzt voraus, dass die beteiligten Führungskräfte bereit sind, sich auf mögliche Veränderungen einzulassen, die Auswirkung auf das Leistungsspektrum und die Ressourcen haben. Nur so können die Funktionen konsequent auf den betrieblichen Bedarf ausgerichtet werden.

Prozess

Die Funktionalstrategien werden idealerweise im Führungsteam entwickelt. Zumindest sollten jedoch die internen Kunden der jeweiligen Funktion bei der Entwicklung beteiligt sein, um sie auf ihren Nutzen hin zu beurteilen. In Anlehnung an Roman Stöger (2009) bieten sich drei Schritte an, um eine Funktionalstrategie zu entwickeln.

1. Beurteilung der Ausgangslage der Funktion

Auf Grundlage einer klaren Entscheidung, ob die Funktion zentral für alle oder dezentral in einzelnen Geschäftsfeldern Leistungen erbringen soll, werden auf Basis der Unternehmensstrategie die daraus resultierenden Vorgaben des Gesamtunternehmens (z. B. Zweck, Nutzen oder Qualitäts- und Kostenposition der Funktion) und die internen Kunden der Funktion definiert. Im Anschluss wird gemeinsam im Führungsteam die Ausgangslage der Funktion (z. B. Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken) im Hinblick auf deren Beitrag zur Umsetzung der Unternehmensziele beurteilt. Dies ist notwendig, da die Funktionalstrategie eine Antwort auf die Ausgangslage darstellt. Sie kann daher keine Einzelsicht repräsentieren, sondern sollte aus der Perspektive des Gesamtunternehmens definiert werden. Abschließend kann noch der Reportingprozess festgelegt werden.

2. Gestaltung der Funktionalstrategie

Im Anschluss ist der Auftrag in Form von Zielen für die gesamte Funktion und den daraus abgeleiteten Maßnahmen für einzelne Mitarbeiter oder Teams formulierbar. Die Ziele sollen auf die Herausforderungen der Ausgangslage Antwort geben und der Umsetzung der Gesamtstrategie dienen. Die Maßnahmen stellen sicher, dass die Ziele erreicht werden. Da hier der Bedarf der internen Kunden bestmöglich aufgegriffen und bedient werden soll, sollten die Kunden bei der Gestaltung der Funktionalstrategie beteiligt sein. Das folgende Beispiel beschreibt einen Auszug einer Funktionalstrategie für den Personalbereich. (Das Blankformular ist auf www.perso-net.de im Beitrag „Entwicklung einer Personalstrategie“ erhältlich).

3. Umsetzung und Weiterentwicklung der Funktionalstrategie

Die Funktionalstrategie ist ein Auftrag an die jeweilige Funktion. Die Maßnahmen bilden bereits Ziele für einzelne Mitarbeiter ab. Damit ist sie eine gute Führungsgrundlage – sowohl für die jeweiligen Funktionsleiter als auch für die Geschäftsführung. Da sich Märkte und Geschäfte verändern, ist die regelmäßige Weiterentwicklung und Anpassung der Funktionalstrategien im Führungskreis erforderlich. In festgelegten Reviewterminen (z. B. quartalsweise) können die Zielerreichung, die Umsetzung der Maßnahmen und die Einhaltung des Ressourcenplans geprüft und bei Bedarf angepasst werden.



Verantwortlich	Freigegeben durch
Schimanski	Kowalski
Ausgangslage/ Herausforderungen mit unmittelbarem Bezug zu den Geschäftszielen	
Für zwei strategisch bedeutsame Jobfamilien (Key Account und Entwickler) besteht ein hohes Altersrisiko, welches mit einem hohem Kapazitätsrisiko und einem sehr hohem Beschaffungsrisiko kombiniert ist. Daraus resultiert die Herausforderung diesen hohen Personalbedarf nicht nur mit guten Leuten zu decken, sondern diese auch zu binden und zügig auf den Wissensstand zu bringen der erforderlich ist. Zudem sollen vier Key Accounter auf den US-amerikanischen Markt vorbereitet werden. ...	
Kunden	
Leiter Vertrieb (Schmidt), Leiter Entwicklung (Müller)	
Ziele (SMART)	Kunde/ Abnahme durch
1. Beschaffung von 5 MA für die JF Key Account bis Q3 und Unterstützung der verantwortlichen Führungskräfte bei der Einarbeitung der neuen MA bis Q4 kommenden Jahres	Schmidt
2. Beschaffung und Integration von 2 Entwicklern bis Q4 dieses Jahres	Müller
3. Entwicklung und Angebot von Produkten zur Bindung der 7 neuen MA bis Ende übernächsten Jahres. Unterstützung der verantwortlichen Führungskräfte bei der MA-Bindung	Schmidt u. Müller
4. Konzept zur Reduzierung des Krankenstands in der JF Key Accounter um 20% bis Q1 kommenden Jahres	Schmidt
5. ...	
Ermittlung aller branchennahen Betriebe, um Key Accounter abzuwerben (inkl. Schwarzliste für Unternehmen aus denen nicht abgeworben werden darf)	
Rekrutierung von 5 Key Accountern (über Headhunter und Netzwerke)	
Rekrutierung von 2 Entwicklern (Messen, Forschungsinstitute)	
Ermittlung weiterer Kontaktpunkte und Bezugsmöglichkeiten für Entwickler	
Konzept zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Key Accounter und Entwickler erstellen	
Training für Key Accounter (Resilienz, US-Kultur und Sprache)	
Befragung der MA der JF Key Account und Entwicklung zu Attraktivitätskriterien und Bleibeabsichten in MA-Gesprächen	
Anforderungsprofile und Einarbeitungspläne für Key Accounter und Entwickler mit deren VG festlegen	
...	
Organisation und Leistungsspektrum	
Die hohe Kopfzahl der benötigten MA als auch das hohe Beschaffungsrisiko können nicht mit den vorhandenen Ressourcen bewerkstelligt werden. Daher ist zusätzliches Personal für die Rekrutierung erforderlich. Für das Konzept zur Reduzierung des Krankenstands ist zusätzliches Know-how erforderlich. ...	
...	
Ressourcen/ Mittel	Kosten
Drei vorhandene MA PA + 0,5 Zusätzlich für Rekrutierung	200.000
Beraterhonorare	25.000
Headhunter	35.000
Weiterbildungskosten für zwei Personalreferenten	8.000

Abb. 3: Formular und Beispiel einer Funktionalstrategie „Personal“

(Quelle: www.perso-net.de)

2.3 Objectives and Key Results (OKR)

OKR sind ein flexibles und agiles Zielvereinbarungssystem, das vor einigen Jahren von den Firmen Intel und Google eingeführt wurde. Mittlerweile werden sie auch von mittelständischen Unternehmen und von Start-ups verwendet. Die Hauptunterschiede zu klassischen Zielvereinbarungssystemen liegen in:

- der flexiblen und schnelleren Anpassung der Ziele an sich ändernde Rahmenbedingungen,
- der Einbindung der umsetzenden Mitarbeiter in den Zielerstellungsprozess,
- der hohen Frequenz des Monitorings der Ziele,
- der radikalen Durchdringung des Unternehmens sowie der vollständigen Transparenz der Ziele und ihres Erreichungsgrades und
- den teilweise veränderten Rollen bei Führungskräften, da Zielvorgaben und „Kontrollaufgaben“ stärker durch die Teams selbst wahrgenommen werden.

Diese Unterschiede können dazu beitragen, die Akzeptanz der Ziele zu steigern und durch die gemeinsamen Abstimmungsprozesse die Kongruenz der Ziele (weniger sich negativ beeinflussende oder konkurrierende Ziele) zu verbessern.

Kernelemente von OKR sind die Objectives (Ziele) und Key Results (Schlüsselergebnisse oder Meilensteine). Letztere treiben die Zielerreichung voran beziehungsweise beschreiben den Weg dorthin. Es sollte bei einer überschaubaren Anzahl an Zielen und Schlüsselergebnissen bleiben. Die Empfehlung lautet: Drei bis fünf Ziele je Organisationseinheit oder Mitarbeiter und circa ebenso viele Schlüsselergebnisse pro Ziel. Die Schlüsselergebnisse und die Ziele können später auch als Grundlage für das Controlling/Monitoring genutzt werden. Zudem ist dafür zu sorgen, dass alle Mitarbeiter sämtliche Ziele und Schlüsselergebnisse kennen, über Aushänge, das Intranet oder andere Medien.

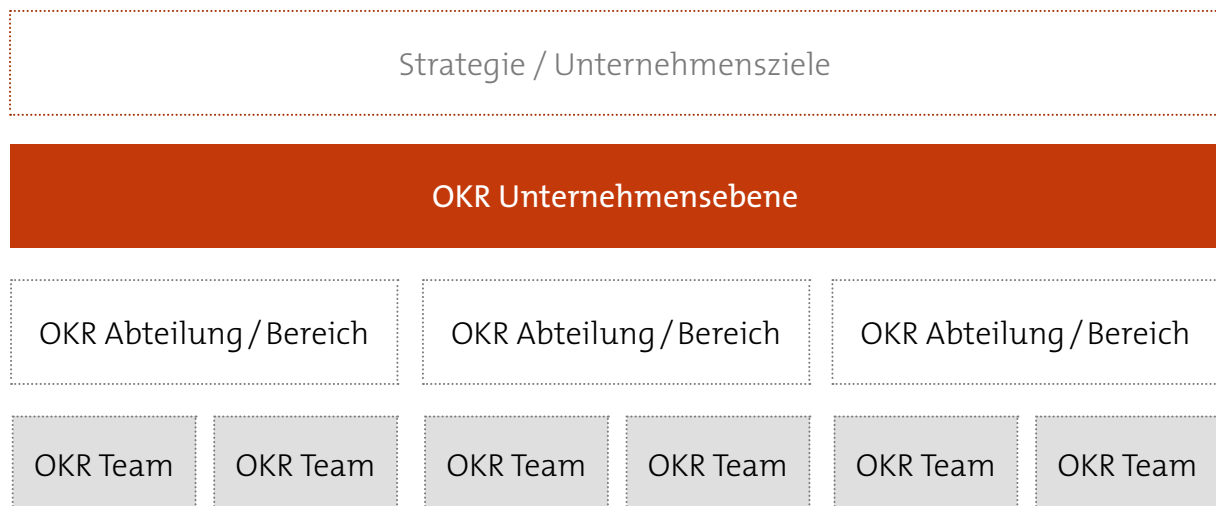


Abb. 4: Ebenen im OKR (in Anlehnung an Lobacher et al., 2017)



Voraussetzungen

Ein wesentliches Element von OKR ist, dass die Ziele nicht vorgegeben oder bilateral zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ausgehandelt, sondern gemeinschaftlich (in den verantwortlichen Teams) erarbeitet und abgestimmt werden. Dies kann dazu führen, dass sich der Sinngehalt der Ziele für die Ausführenden vergrößert und sie so durch die Mitarbeiter auch zu eigenen Zielen gemacht werden. Gleichzeitig dient die gemeinsame Abstimmung der Ziele dazu, mögliche Zielinkongruenzen (zwischen Abteilungen, Teams) bereits im Vorfeld zu verringern, da im Abstimmungsprozess die jeweils spezifische Sicht, die Erfahrungen und Hinweise zu Risiken aufgenommen und bearbeitet werden können. Diese Vorteile gibt es jedoch nicht „umsonst“: OKR verlangen einen deutlich höheren Abstimmungs- und Zeitaufwand und stellen hohe Anforderungen an die Beteiligten. Hierfür spielen beispielsweise die Qualität der Moderation eine entscheidende Rolle sowie die Fähigkeit, mögliche Konflikte im Zielerstellungsprozess gemeinsam zielführend bearbeiten zu können. Die vorhandene Kultur im Unternehmen und seine Geschichte sind ebenfalls von Bedeutung. Ein Produktionsbetrieb, der seine Beschäftigten bisher nie nennenswert eingebunden hat, wird wahrscheinlich mehr Zeit brauchen, bis die Mitarbeiter „lernen“, dass sie sich einbringen dürfen und sollen. Daher sollte im Vorfeld genau abgewogen werden, inwieweit OKR zur Unternehmenskultur und zu den betrieblichen Erfordernissen passen.

Prozess

Die Literatur zu OKR beschreibt ein Rahmenwerk, das sich je nach Unternehmenskontext anpassen lässt. Den bindenden Rahmen bildet der OKR-Prozess, der je nach Bedarf circa drei bis vier Monate dauern kann. Die Schritte sind:

1. Zielerstellung,
2. Monitoring und
3. Auswertung/Verbesserung.

1. Zielerstellung – Kaskadierung der Unternehmensziele bis zum einzelnen Mitarbeiter

Der Gesamtprozess wirkt auf den ersten Blick ähnlich dem einer klassischen Zielkaskade. Die Unterschiede zeigen sich in der Art und Weise, wie die Ziele erarbeitet werden und in der Hervorhebung der Teamstrukturen.

OKR auf Unternehmensebene: Ähnlich zur klassischen Zielkaskade können die (längerfristigen) Unternehmensziele oder die Strategie die Grundlage des Prozesses bilden. Sie dienen als Orientierungspunkt und Rahmen für alle weiteren Schritte. Einige Beratungsunternehmen beginnen den Prozess auch bei der Vision.

Als Erstes entwickelt das Management auf Grundlage der Strategie oder der längerfristigen Ziele drei bis fünf Unternehmensziele (Objectives) für die kommenden drei bis vier Monate. Das heißt, es werden Ziele beschrieben, die auf die Strategie des Unternehmens „einzahlen“. In manchen Fällen kann der Schritt von den langfristigen strategischen Zielen, die beispielsweise einen Zeithorizont von drei bis fünf Jahren umfassen, zu Drei- oder Viermonatszielen schwerfallen. In diesem Fall kann es hilfreich sein, die langfristigen Ziele in einem Zwischenschritt erst auf Jahresziele herunter zu brechen, um auf dieser Grundlage dann die Objectives formulieren zu können.

Die Leitfrage zur Erarbeitung der Ziele lautet für diesen Prozessschritt: „Was müssen wir beziehungsweise muss das Unternehmen in den nächsten drei bis vier Monaten erreicht haben, um unserer Strategie, unserer Vision und den langfristigen Zielen näherzukommen?“. Im Anschluss werden die erforderlichen Schlüsselergebnisse für jedes der Ziele abgeleitet.

OKR auf Abteilungs- oder Bereichsebene: Bei größeren Unternehmen, die die entsprechenden Strukturen haben, werden hier die Ziele der Bereiche, Abteilungen, Funktionen, Niederlassungen oder der Geschäftsfelder abgeleitet. Diese werden entweder ebenfalls auf Basis der Gesamtstrategie oder auf Basis der bereits erarbeiteten Schlüsselergebnisse auf Unternehmensebene übertragen.

Die Leitfrage lautet hier: „Was muss die jeweilige Organisationseinheit in den nächsten drei bis vier Monaten erbringen, damit das Unternehmen seine Ziele erreicht?“ Im Anschluss werden wieder die erforderlichen Schlüsselergebnisse für jedes Ziel abgeleitet.

OKR auf Teamebene: Auf Basis der Abteilungs-/Bereichsziele beziehungsweise der daraus abgeleiteten Schlüsselergebnisse werden die Teamziele erarbeitet. Bei Unternehmen ohne nennenswerte Abteilungsstrukturen werden die Teamziele direkt aus den Drei- oder Viermonatszielen und den dazugehörigen Schlüsselergebnissen auf Unternehmensebene entwickelt. Wichtig ist, dass die Teams dafür die Gesamtstrategie und die Drei- oder Viermonatsziele auf Unternehmensebene kennen. Das Wesen von OKR ist, dass die Teams die Ziele selbst erarbeiten. Auch hier ist wieder zu berücksichtigen, dass mehr als drei bis fünf Ziele wenig sinnvoll sind. Aus diesen Zielen entstehen dann wieder die erforderlichen Schlüsselergebnisse.

Die Leitfrage lautet hier: „Was müssen wir als Team in den kommenden drei bis vier Monaten erarbeiten, damit wir den erforderlichen Beitrag leisten, um die übergeordneten Ziele/Schlüsselergebnisse zu erreichen?“

OKR für einzelne Mitarbeiter: Wenn der Detaillierungsgrad der Teamziele nicht ausreicht, können auf deren Grundlage die Ziele für die einzelnen Mitarbeiter erstellt werden. Dies kann im Team gemeinsam oder durch die Mitarbeiter in Eigenregie erfolgen. Erstellen die Mitarbeiter die Ziele und die dafür erforderlichen Schlüsselergebnisse selbst, müssen diese der Teamleitung oder dem Team vorgestellt und auf Plausibilität und Zielkongruenz geprüft werden.

2. Monitoring

OKR beinhalten ein engmaschiges Monitoring, welches alle Beteiligten zwingt, den Fokus – also ihre Ziele – im Tagesgeschäft beizubehalten beziehungsweise über den Erreichungsgrad Auskunft zu geben. Ähnlich zu den Sprintphasen von „Scrum“ werden die Ziele während des gewählten Zeitzyklus jedoch nicht mehr verändert.

Zentral ist das Monitoring auf Teamebene. Hierüber wird sichergestellt, dass die Ziele und die Schlüsselergebnisse auch im Fokus der operativen Mitarbeiter bleiben und nicht durch andere (wichtige) Aufgaben verloren gehen. In wöchentlichen Teamtreffen wird der Entwicklungsstand der Ziele beziehungsweise der Schlüsselergebnisse und bei Bedarf die erforderliche Unterstützung besprochen.

3. Auswertung und Verbesserung

Am Ende eines OKR-Zyklus wird der Erreichungsgrad der Ziele und der Schlüsselergebnisse ausgewertet. Auf Managementebene werden die OKR des Unternehmens und gegebenenfalls der Abteilungen, Bereiche, Geschäftsfelder analysiert und auf Teamebene die OKR der Teams und die der Mitarbeiter. Im Anschluss werden die Erfahrungen zusammengetragen. Ziel ist es, das OKR-System zu verbessern.

Danach beginnt ein neuer Prozesszyklus. Hier werden wieder die Unternehmensziele für die kommenden Monate unter Berücksichtigung der Lernerfahrungen sowie der aktuellen Erfordernisse erstellt.



Abb. 5: OKR-Beispiel: Von der Strategie zu Viermonatszielen und Schlüsselergebnissen

(Quelle: eigene Darstellung)

3 Wirksam Führen mit dem Führungsnavigator

Wie aus Zielen der Organisationseinheiten konkrete Ergebnisse werden

3.1 Einführung zum Führungsnavigator

Hintergrund und Einsatzbereich

Wirksame Führung ist das erforderliche Gegenstück zu einer Umsetzungsarchitektur und damit unerlässlich für die Strategieumsetzende Führung. Die Wirksamkeit der Führung beziehungsweise der Führungskräfte muss sich in letzter Konsequenz an deren Ergebnisse messen lassen. Oder drastisch formuliert: Führung, die zu nichts führt, ist in ihrer Funktion wertlos. Die Aufträge aus der Umsetzungsarchitektur (oder anderen Planungen) geben die Ziele verbindlich vor und die Führungskräfte sind dafür verantwortlich, diese mit ihrem Personal umzusetzen.

Dieser Job erfordert Führungs-Know-how und die konsequente Übernahme der Führungsaufgaben. Dazu gehört es, im Alltag die Verantwortung für die Ergebnisse zu übernehmen und alles Notwendige zu tun, damit die Mitarbeiter die passende Leistung erbringen können. Dies ist deshalb so wichtig, weil es per se keinen anderen im Verantwortungsbereich gibt, der dies anstelle der Führungskraft verbindlich tun muss. Wenn ein Bauleiter nicht dafür sorgt, dass „seine Leute“ die gesetzlich erforderliche Dokumentation anfertigen, erledigt es im Zweifel niemand. Wirksamkeit beginnt in diesem Beispiel also damit, dass der Bauleiter seine Mitarbeiter anspricht und Wirksamkeit ist vollendet, wenn der Bauleiter die Suche nach einer Lösung anstößt und am Ende das passende Ergebnis vorliegt. Dies ist kein Selbstläufer, dafür brauchen Führungskräfte neben dem Verantwortungsbewusstsein auch die nötige Zeit und entsprechendes Führungs-Know-how.

Dieser Anspruch überkreuzt sich jedoch mit der Realität in vielen Unternehmen: Die meisten Unternehmen haben in den letzten Jahren große Veränderungen durchlaufen. Die Anforderungen seitens der Märkte und Kunden sind nicht nur in Menge und Takt gestiegen, sondern sie haben sich auch qualitativ verändert. Das haben sowohl die Firmenlenker als auch die Führungskräfte und die Mitarbeiter zu spüren bekommen. Dies führt häufig zu Führungskräften, die sich am Rande ihrer Zeit- und Belastungskapazitäten bewegen. Gravierender ist aber, dass viele Führungskräfte aufgrund ihrer Sachkompetenz und Zuverlässigkeit in die Führungsposition berufen worden sind. Dabei wird oft vergessen, dass Sach- und Führungsaufgaben im Zweifel so viel gemeinsam haben wie der Beruf eines Gärtners und der eines Buchhalters. Wirksame Führung erfordert deutlich mehr als die einmalige Vorgabe von Zielen, die wöchentliche Teilnahme an Sitzungen, die Bewilligung von Urlaubsanträgen oder das Führen von Personalgesprächen. Sie bedarf eines aktiven Managements des eigenen Verantwortungsbereichs und der gegebenen Ressourcen hin zu den erforderlichen Ergebnissen. Oder mit Fredmund Malik (2014): Eine Führungskraft leistet „... die Transformation von Ressourcen in Nutzen ...“. Und da Menschen die Ergebnisse erbringen, ist es auch erforderlich, dass die Führungskräfte etwas von der Begleitung und der Führung von Menschen verstehen. Vielleicht scheint diese Messlatte hoch, jedoch ist dies der Maßstab für eine erfolgreiche Strategieumsetzung, und damit für die generelle Leistungsfähigkeit von Organisationen.

Kurzum: Die Wahrnehmung von Führungsaufgaben ist wesentlich für die Strategieumsetzung. Gleichzeitig steht dem oft gegenüber, dass viele Führungskräfte unzureichend für diesen Job vorbereitet sind und ihnen im hektischen Tagesgeschäft die Zeit für die Wahrnehmung der Führungsaufgaben fehlt.

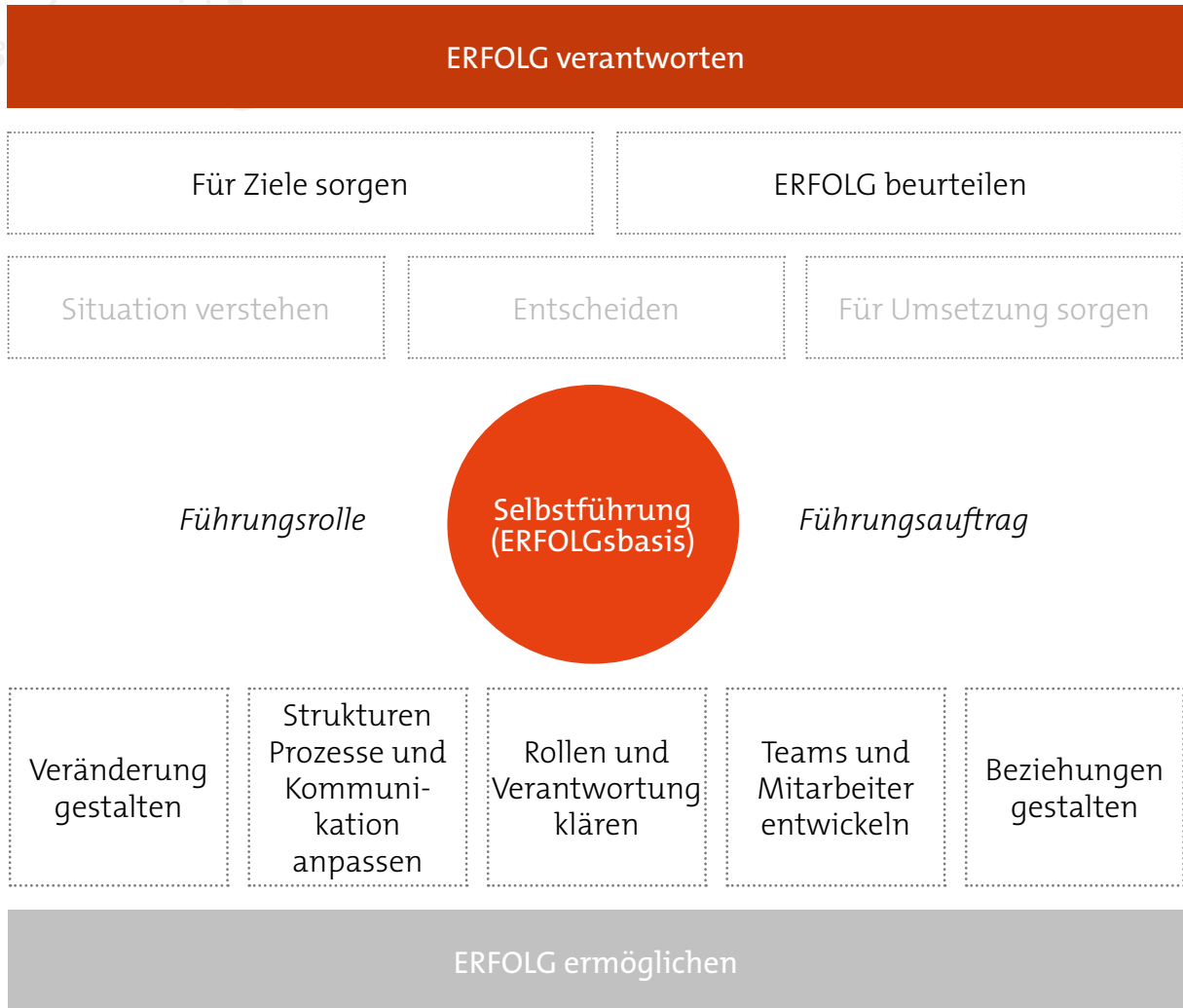
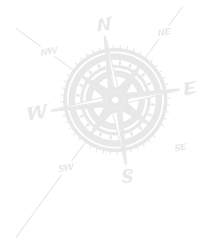
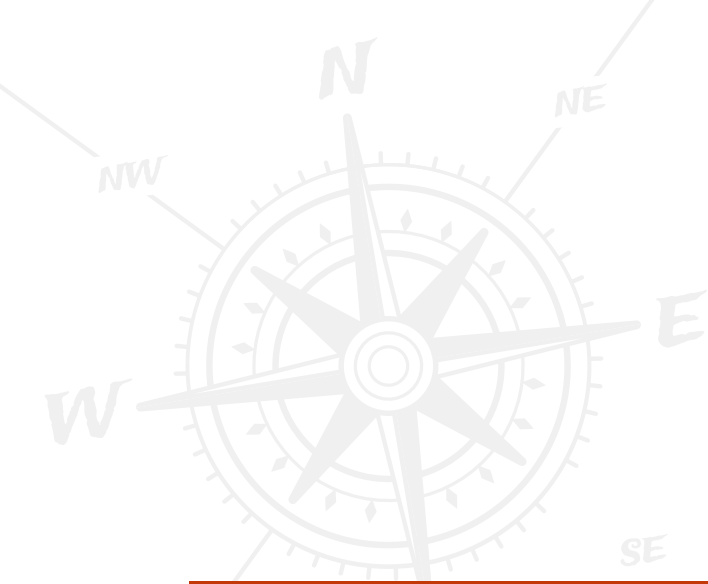


Abb. 6: RKW-Führungsnavigator

(Quelle: eigene Darstellung)

Orientierung und Unterstützung mit dem Führungsnavigator

Wir haben den Führungsnavigator entwickelt, um Führungskräften, die diesen anspruchsvollen Job wahrnehmen wollen, Orientierung zu bieten. Er beschreibt mit seinen Elementen die wesentlichen Aufgaben und Gestaltungsfelder wirksamer Führung. Wir haben die Essenz vieler Fachbücher und Betriebsprojekte auf den Punkt gebracht: Der Navigator vereint Know-how aus der Managementlehre, der Unternehmens- und Organisationsentwicklung, der Personalführung und aus der systemisch geprägten Psychologie. Unternehmen und Führungskräften soll mit den Bereichen „ERFOLG verantworten“, „ERFOLG ermöglichen“ und „ERFOLGsbasis Selbstführung“ eine Orientierung über die wichtigsten Aufgaben und Gestaltungsfelder wirksamer Führung gegeben werden, die hohen Einfluss auf die erzielten Ergebnisse haben.

ERFOLG verantworten



Ergebnisse und damit Erfolg zu verantworten, bedeutet, die zwei elementarsten Funktionen von Führung wahrzunehmen. Das Arbeitsergebnis ist Sinn und Ziel erfolgreicher Führungstätigkeit. Der Bereich „ERFOLG verantworten“ beschreibt, „was“ dafür getan werden **muss**.

Das Verantwortungsbewusstsein der Führungskräfte ist hier entscheidend, da für die Wahrnehmung dieser Führungsaufgaben in der Regel weder Rettungsnetz noch Reservespieler vorhanden sind. Das heißt, wenn die Führungskraft diese Aufgaben nicht wahrnimmt, macht es wahrscheinlich niemand. Dies im Alltag trotz „Gegenwind“, hohem Workload und der Verlockung einfach mal „wegzuschauen“, konsequent wahrzunehmen, erfordert Verantwortungsbewusstsein.

Was passiert, wenn nichts passiert beziehungsweise eine Führungskraft diese Aufgaben nicht wahrnimmt? In dem Fall muss die übergeordnete Instanz (also die Führungskraft der Führungskraft) ihre Verantwortung wahrnehmen und dies von ihrer Führungskraft einfordern. Das ist deshalb wichtig, da Umsetzungsstärke davon lebt, dass es ein geschlossenes „Verantwortungssystem“ gibt, welches letztlich in der Geschäftsführung seinen Ursprung hat und von dort vorgelebt und eingefordert werden muss, damit keine „Verantwortungslecks“ entstehen, die die gesamte Schlagkraft einer Organisation lähmen können.

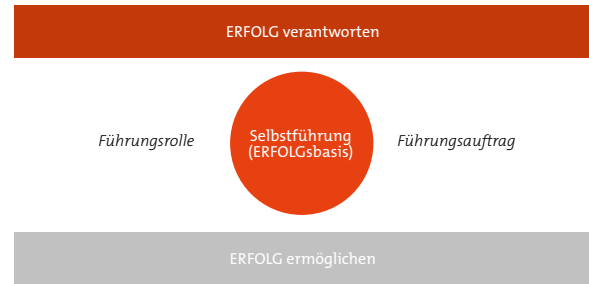


ERFOLG ermöglichen



Die Elemente im Bereich „ERFOLG ermöglichen“ beschreiben das „Wie“. Also wie Führung in der heutigen Zeit gelingen kann. Denn so wichtig und unersetzbar die Verantwortung für den Erfolg auch ist, Wirksamkeit und damit letztlich auch Erfolg erfordern in der Praxis mehr. Hat es früher vielleicht noch gereicht, dass Führungskräfte Anweisungen geben und deren Einhaltung kontrollieren, haben sich die Anforderungen an Führung heute stark gewandelt. Veränderungen gehören heutzutage oft schon zum Alltag. Zudem sind viele Führungskräfte zunehmend auf die Freiwilligkeit ihrer Mitarbeiter angewiesen, um in einer komplexen Welt, die eine Führungskraft allein nicht mehr überblicken kann, gute Ergebnisse zu erzielen. Damit ist gemeint, dass Spitzenleistung erst durch das Einbringen von Wissen, Know-how und vor allem den persönlichen Einsatz der Mitarbeiter am Produkt und am Kunden erfolgt. Bildlich gesprochen: Wenn früher die Hand des Mitarbeiters ausreichte, braucht es heute mindestens Hand und Kopf – und vielleicht auch das Herz. Detaillierte Anweisungen können dem kaum noch gerecht werden. Die fünf Elemente dieses Bereichs beschreiben die aus unserer Sicht wichtigsten Gestaltungsfelder einer Führungskraft. Sie wirken unmittelbar auf die Art und Weise, wie (zusammen)gearbeitet wird sowie auf die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter. All dies schlägt sich auch auf die Ergebnisse nieder.

ERFOLGsbasis Selbstführung



Nur wer sich selbst führen kann, kann auch andere führen. Im Zentrum des Führungsnavigators und der praktischen Führungstätigkeit steht die Selbstführung. Sie bildet die Basis von Wirksamkeit und Erfolg. Warum? Weil sie sowohl auf die Wirkung aller anderen Führungsaufgaben und auf das Miteinander mit den Kollegen als auch auf die persönliche Leistungsfähigkeit ausstrahlt. Die „handwerkliche“ Grundlage der Selbstführung bilden der bewusste Umgang mit Zeit, die tägliche Arbeitsorganisation und die Fähigkeit, auch im Alltag zwischen dem Dringenden und dem Wichtigen zu unterscheiden – also das Selbstmanagement. Im Mittelpunkt der Selbstführung steht jedoch die Selbstreflexionsfähigkeit sowie der vergrößerte Handlungsspielraum, der daraus für Führungskräfte resultiert. Wer man ist, was einen im Positiven (z. B. Ideale) und im Negativen (z. B. Perfektionismus) „antreibt“, was man von sich selbst und anderen denkt oder wie man bevorzugt auf äußere Einflüsse wie Druck, Kritik, Konflikte, häufige Mitarbeiteranfragen und vieles mehr reagiert, wirkt. Auch auf die eigene Leistungsfähigkeit und das Wohlbefinden, die Qualität des Miteinanders, auf den Erfolg sämtlicher Führungstätigkeit und damit auch auf die Resultate im Verantwortungsbereich – wodurch eine gute Selbstführung zur Basis des Erfolgs wird.

Um sich selbst und sein Team gut und in die richtige Richtung führen zu können, sind zudem eine klare **Führungsrolle** und ein **Führungsauftrag** erforderlich. Sie beschreiben die konkreten Erwartungen an die Führungskräfte. Die Führungsrolle beinhaltet vereinfacht ausgedrückt, „was Führungskräfte tun sollen, wenn sie führen“, also das, was das Unternehmen von seinen Führungskräften erwartet. Der Führungsnavigator schlägt eine Rollendefinition vor. Er kann aber auch als Diskussionsgrundlage verwendet und bei Bedarf verändert werden.

Neben der Führungsrolle ist für die Selbstführung auch die Definition eines Führungsauftrags zwingend. Der Führungsauftrag definiert die Ziele und die Ergebnisse, die eine Führungskraft mit ihrem Verantwortungsbereich erreichen soll. Der Auftrag an eine Führungskraft kommt aus der Umsetzungsarchitektur oder anderen Planungsprozessen.

Wie kann mit dem Navigator gearbeitet werden?

Die Auseinandersetzung mit dem RKW-Führungsnavigator dient der Verbesserung der Führungs- und Managementqualitäten im eigenen Unternehmen. Entlang des Navigators können Unternehmen und Führungskräfte kritisch festlegen, welche Elemente mehr und welche vielleicht weniger Bedeutung für die Leistungs- und Umsetzungsstärke haben. Auf dieser Grundlage lässt sich ein gemeinsames Führungsverständnis im Unternehmen aufbauen, das die Kommunikation über oder die Bewertung von Führung erleichtert. Ebenso können auf dieser Basis individuelle oder kollektive Kompetenzengpässe ermittelt werden. Die Entwicklung der Führungskräfte muss dann nicht mehr am Angebotskatalog der Weiterbildungsanbieter, sondern kann direkt an den ermittelten Bedarfen ausgerichtet werden.

Der Führungsnavigator in Zeiten der VUCA-Welt, Digital Leadership und Agilität

Auch wenn sich das „Wie“ von Führung – zum Beispiel durch die Nutzung agiler Arbeitsformen, neuer Kollaborationstechniken, Ent-Hierarchisierung oder der Hervorhebung neuer Kompetenzen wie Empathie- und Vernetzungsfähigkeit – weiter verändern wird, bleibt aus unserer Sicht das „Was“ (also die Verantwortung und das Management der Ergebnisse) von Führung bestehen und wird sogar noch wichtiger. Warum? Organisationen können nur überleben, wenn sie fähig sind, Entscheidungen zu fällen. Dies wird weiterhin Führungsaufgabe bleiben, auch wenn sich Mittel und Wege der Entscheidungsfindung ändern. Das heißt, es wird auch zukünftig jemand benötigt, der sagt „Wir bauen Autos und keine Waschmaschinen!“. Unternehmen und Führungskräfte tun zwar gut daran, sich mit den Beobachtungen und Ideen ihrer Mitarbeiter zu versorgen, um sich beispielsweise darüber auszutauschen, ob nun Cabrios oder Lieferwagen gefertigt werden und ob es mit den vorhandenen Ressourcen möglich ist, vier oder fünf davon in der gewünschten Qualität zu liefern. Am Ende erfordert es aber immer eine Entscheidung. Fehlt diese, können sich Organisationen in endlosen Diskussionschleifen verlieren.

Für den Führungsnavigator bedeutet dies, dass die Aufgaben im Bereich „ERFOLG verantworten“ und „ERFOLG ermöglichen“ weiterhin Bestand haben. Sie müssen nur nicht (mehr) im Alleingang durch eine Führungskraft bewerkstelligt werden. Dies ist in Anbetracht der komplexen geschäftlichen Anforderungen oft auch nicht mehr passend. Daher wird sich Wirksamkeit immer mehr dadurch auszeichnen, intelligente Beteiligung in der Entscheidungsfindung zu organisieren. Jedoch – und das ist zentral – muss immer jemand dafür sorgen, dass dies überhaupt stattfindet und am Ende (egal ob allein, konsultativ oder demokratisch) entschieden wird.



3.2 Für Ziele/Input sorgen



In jedem Unternehmen gibt es tagtäglich eine Fülle von Aktivitäten, Handlungen, Beschäftigungen, Projekten, Plänen und so weiter. Ob dieses alles letzten Endes zur Strategieumsetzung beiträgt, darüber entscheidet maßgeblich die Wahrnehmung der vielleicht wichtigsten Führungsaufgabe: „Für Ziele/Input sorgen“.

Sie ist deshalb so wichtig, weil Führungskräfte durch Input und Ziele die Aktivitäten vieler Beteiligter auf sachlicher, sozialer und zeitlicher Ebene koordinieren, um eine organisationale Leistung zu ermöglichen. Diese Koordination gelingt durch Entscheidungen: „Wir bauen Autos, keine Waschmaschinen!“, „Du baust sie und du verkaufst sie!“ und „Am Donnerstag ist das Auto fertig und am Samstag wird es verkauft!“ Bleibt diese grundlegende Führungsaufgabe unbesetzt, suchen sich die Mitarbeiter (meist auch besten Gewissens) eigene Ziele. Dann bleibt es jedoch eher dem Prinzip Zufall überlassen, ob die für das Unternehmen erforderlichen Leistungen erbracht werden. Aus Zufall wird Absicht, wenn eine Führungskraft dafür sorgt, dass die Entscheidungen und Ziele auch am „Ort des Geschehens“ ankommen, sprich an den Arbeitsplätzen der Mitarbeiter. Die Aufgabe für Ziele oder einen Input – in Form einer konkreten Orientierung – zu sorgen, stellt sicher, dass die Kräfte gebündelt und die Leistungen der Mitarbeiter, einer Abteilung oder eines Unternehmens auf einen gewünschten Zustand hin ausgerichtet werden.

Für Ziele/Input zu sorgen, ist daher nicht mit der Einführung eines starren Zielvereinbarungssystems gleichzusetzen, wo Jahresziele durch die Führungskraft entwickelt, vorgegeben und schriftlich fixiert werden. Für Ziele oder einen Input zu sorgen, kann an Umfang, Tiefe, Ausprägung und Verbindlichkeit je nach Anlass, Hierarchiestufe, Bedarf und Kultur variieren. Für die Geschäftsführung kann es die Entwicklung einer Umsetzungsarchitektur, für einen Projektleiter der Zuschnitt und die Verteilung von Arbeitspaketen, für einen Abteilungsleiter die Vorgabe von Kennzahlen und für einen Teamleiter die regelmäßige Beschreibung der Vision und die Abstimmung der daraus resultierenden Aufgaben sein. Wesentlich ist bei allen, dass der verantwortete Bereich (inklusive der Mitarbeiter) eine klare und verbindliche Ausrichtung – vielleicht im Sinne eines Reiseziels – erhält und Transparenz darüber besteht, woran man erkennen kann, ob das Reiseziel auch erreicht ist. Damit ist eine wichtige Voraussetzung für gerichtetes Handeln geschaffen sowie eine, die zur Bewertung von Führungsqualität und Mitarbeiterleistung herangezogen werden kann.

Grundlegende Empfehlungen

Über Ziele, deren Entwicklung und Anwendung zur Koordination der Leistungen sind bereits viele Bücher gefüllt worden, und die meisten Unternehmen haben in irgendeiner Form damit auch schon Erfahrungen gemacht. Trotzdem wird in der Praxis das volle Potenzial eher selten ausgeschöpft. Und viele Fehler werden gemacht. Daher sollen hier noch einmal grundlegende Empfehlungen für die Wahrnehmung dieser Führungsaufgabe in Erinnerung gerufen werden:

- Umsetzungsstärke erfordert, dass diese Aufgabe von **allen** ergebnisverantwortlichen Führungskräften eines Unternehmens – also von der Geschäftsführung bis hin zu den Team- oder Schichtleitern – dauerhaft wahrgenommen und nicht als einmalige Aktion im Rahmen der Planung der Umsetzungsarchitektur verstanden wird.
- Wenn Ziele abgeleitet und/oder gemeinsam erarbeitet werden, ist es unerlässlich, dass zuvor die Gesamtstrategie an die Mitarbeiter vermittelt wird. Das Bild über das Große und Ganze und eine Erklärung, warum ein geschäftlicher Weg eingeschlagen wird, welche Optionen es gab, welche Ziele das Unternehmen erreichen muss oder was die Wettbewerber machen sind erfolgsentscheidend, damit die Mitarbeiter die Anforderungen an die Organisationseinheit und an sich selbst verstehen und sich beteiligen können.
- Die einseitige Vorgabe von Zielen wird heute für viele Jobs nicht mehr angemessen sein. Daher empfiehlt es sich, dass sich die Mitarbeiter, auf Grundlage eines Inputs zu den übergeordneten Zielen, aktiv beteiligen oder eigene Vorschläge definieren, die gegebenenfalls im Team diskutiert und durch die Führungskraft verabschiedet werden.
- Wenn für Ziele/Input gesorgt wird, kann dies zur Folge haben, dass sich die Aufgaben der Mitarbeiter verändern. Gänzlich neue Aufgaben können hinzukommen, bestehende können sich in ihrer Gewichtung verändern und so weiter. In diesen Fällen muss sich daher auch das Jobdesign (Aufgabenzuschnitt) für einzelne Stellen/Mitarbeiter anpassen. Fehlt das, können Ziele nicht sinnvoll in das übliche Arbeitspensum eingeordnet werden. Das Aufgabenspektrum kann dann zu groß sein, was wiederum zu Koordinationsproblemen mit der Folge von Minderleistungen führt. Kurzum, wenn erarbeitet wird, welche neuen Leistungen einzelne Mitarbeiter erbringen müssen, sollte auch der gesamte Aufgabenzuschnitt der Stelle angepasst und auf Stimmigkeit geprüft werden. Dazu gehört es, festzulegen, was sie dafür benötigen und zu entscheiden, was sie gegebenenfalls nicht mehr tun sollen.
- Ziele müssen nicht das gesamte Unternehmen durchdringen oder für jeden Mitarbeiter vorliegen. Die Mindestanforderung ist jedoch, dass sämtliche Mitarbeiter auf Schlüsselpositionen wissen müssen, was sie verbindlich bis wann zu tun haben.



Grundregeln für die Formulierung guter Ziele

Die Aufgabe „für Ziele/Input sorgen“ kann sich an keinem für alle Unternehmen und Führungskräfte passenden Standard orientieren. Jedoch haben sich gewisse Orientierungspunkte für die Praxis als hilfreich erwiesen.

- Gute Ziele basieren immer auf den Erfordernissen der übergeordneten Organisationseinheiten und den Unternehmenszielen. Daher müssen sie stets auf diese „einzahlen“ beziehungsweise einen Beitrag dazu leisten. Die jeweilige Führungskraft ist dafür verantwortlich, dass sich die Ziele – egal ob vorgegeben oder gemeinsam erarbeitet – innerhalb des passenden Zielekorridors befinden.
- Gute Ziele für Mitarbeiter bewegen sich in einem sogenannten „Flow-Kanal“. Das heißt, sie liegen in einem Bereich zwischen den erlebten Anforderungen einerseits und der erlebten Kompetenz andererseits, um Über- und Unterforderung zu vermeiden und das Leistungsoptimum zu ermöglichen.
- Gute Ziele geben den Mitarbeitern eine klare Hilfestellung bei der Priorisierung von Aufgaben, um im Alltag zwischen den Anforderungen des Dringenden und des Wichtigen „navigieren“ zu können.
- Gute Ziele beinhalten, dass allen Beteiligten deutlich ist, woran (später) erkannt wird, ob ein Ziel auch erreicht ist.
- Gute Ziele sind immer wenige. Meist werden zu viele oder zu verschiedenartige Ziele gegeben, was den Mitarbeitern die Fokussierung und Konzentration auf das Wichtige erschwert. Dies umfasst auch, dass darüber gesprochen wird, was nicht mehr getan werden soll.

- Gute Ziele knüpfen am Gegebenen an beziehungsweise an der bestehenden Arbeit und Leistung der Mitarbeiter. Nur dann erscheinen sie realistisch und haben eine Chance auf Akzeptanz und Umsetzung.
- Gute Ziele orientieren sich an den SMART-Regeln. Das heißt, sie sind spezifisch, messbar, angemessen/anspruchsvoll, realistisch und terminiert.

Auch wenn alle Empfehlungen und Grundregeln berücksichtigt werden: Garantiert ist die Wirksamkeit dieser Führungsaufgabe damit noch nicht. Ebenso wichtig wie für Ziele zu sorgen, ist es,

- diese zu überprüfen (siehe Führungsaufgabe „Erfolg beurteilen“),
- alles Erforderliche zu tun, dass die Mitarbeiter diese auch umsetzen können (siehe Elemente bei „ERFOLG ermöglichen“) sowie
- die Impulse, die aus dem Geschäft kommen, bei Bedarf in die Anpassung der Ziele fließen zu lassen.

Die Führungsaufgabe „für Ziele/Input sorgen“ ist deshalb keine einmalige Aktion, sondern ein permanenter Prozess.

3.3 Erfolg beurteilen



Die Beurteilung des Erfolgs ist der Blick der Führungskraft auf die erzielte Wirkung und somit auf die Realität. Wirksamkeit hängt daher unweigerlich mit der Wahrnehmung dieser Aufgabe zusammen. Die Beurteilung des Erfolgs ist das natürliche Gegenstück der Aufgabe „für Ziele/Input sorgen“. Nur in dem Zusammenspiel lässt sich feststellen, ob und inwieweit die Ziele und die erforderlichen Leistungen überhaupt erreicht werden. Und nur auf dieser Basis kann auch entschieden werden, ob gegenzusteuern ist oder die Ziele angepasst beziehungsweise gänzlich verworfen werden sollten. Wird diese Aufgabe nicht oder nur halbherzig wahrgenommen, können sowohl die Ergebnisse eines Verantwortungsbereichs als auch die des gesamten Unternehmens gefährdet sein. Nur durch den Blick auf die Realität lässt sich beurteilen, ob sich die Mitarbeiter an die vereinbarten Prozesse oder gesetzlichen Vorgaben halten; die erforderlichen Durchlaufzeiten in der Produktion erreicht werden; wie es um das vor sechs Monaten in Auftrag gegebene Projekt steht; ob die Verkaufszahlen eingehalten werden; die Neuentwicklung rechtzeitig zum Messeauftritt präsentiert werden kann und so weiter.

Oft wird jedoch aus den unterschiedlichsten Gründen eher zu wenig beurteilt und kontrolliert als zu viel. Die Beurteilung von Ergebnissen, Leistung oder dem Verhalten kann anspruchsvoll und heikel sein. Was zur Folge hat, dass im Alltag vieles „übersehen“ wird oder nur noch zu standardisierten Beurteilungszeitpunkten wie dem jährlichen Mitarbeitergespräch stattfindet. Hier ist erneut das Verantwortungsbewusstsein der Führungskräfte von Bedeutung, damit diese grundlegende Führungsaufgabe nicht im Tagesgeschäft „untergeht“. Denn auch in diesem Bereich gilt: Wenn es die Führungskraft nicht macht, macht es im Zweifel niemand.

Jedoch ist es nicht nur eine Frage des „Ob“, sondern auch eine des richtigen „Timings“, um größere Überraschungen zu vermeiden und rechtzeitig gegensteuern zu können. Eine Führungskraft, die sich darauf verlässt, dass ein wichtiges Projekt erfolgreich verlaufen wird und die Ergebnisse erst kurz vor dem Abschluss beurteilt, riskiert unnötig dessen Scheitern. Wenn eine Erfolgsbeurteilung früh genug erfolgt, können viele Probleme noch aufgefangen werden. Wird sie zu spät vorgenommen, gelingt dies – wenn überhaupt – nur noch mit einem unverhältnismäßigen Aufwand. Ebenso ist ein „zu viel des Guten“ kontraproduktiv. Wenn zu viel, zu harsch oder die Beurteilung als unsinnig erlebt wird, kann sich dies negativ auf die Motivation der Mitarbeiter auswirken. Es ist Aufgabe der Führungskraft, das passende Maß und den richtigen Ton zu finden sowie gegebenenfalls die Hintergründe für die Beurteilung zu erläutern.

Beurteilen und kontrollieren allein reichen nicht. Vielmehr geht es darum, die Mitarbeiter oder Teams bei Abweichungen rechtzeitig in Verantwortung zu nehmen und gemeinsam nach Ursachen und Lösungen zu suchen. Auch hierfür muss eine Führungskraft nicht alles im Alleingang leisten. Ebenso wie Ziele gemeinsam erarbeitet oder Geschäftsideen ko-kreativ entwickelt werden können, kann auch die Beurteilung des Erfolgs im Team stattfinden. Letzten Endes zählt jedoch, dass diese Aufgabe überhaupt wahrgenommen wird und das Unternehmen keine Zeit und Ressourcen verschwendet. Die Verantwortung dafür liegt bei der zuständigen Führungskraft.



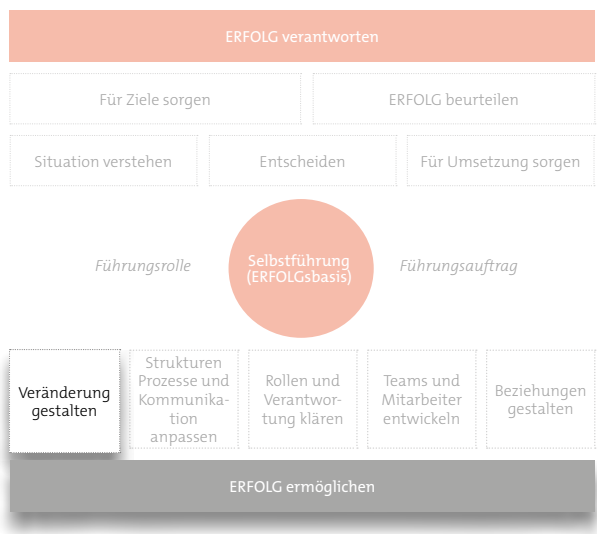
Die Beurteilung des Erfolgs hat noch eine weitere Funktion: Sie ist in hohem Maße kulturprägend, da hier eine der wichtigsten Quellen von Verbindlichkeit in einem Unternehmen liegt. Wenn sämtliche Mitarbeiter und Führungskräfte eines Unternehmens erleben, dass das gilt, was vereinbart wurde, statt „unter den Tisch zu fallen“ oder „übersehen“ zu werden, trägt dies maßgeblich zu einer Kultur der Verbindlichkeit bei. Dies kann jedoch nur gelingen, wenn dies nicht nur in vereinzelten Bereichen, sondern von der Geschäftsführung ausgehend in sämtlichen Organisationseinheiten gelebt wird.



Wir hatten bei dem Workshop „Strategieumsetzende Führung“ zunächst die Erwartungshaltung, gezielte kollektive und individuelle Personalentwicklungsimpulse zu erhalten. Das Ergebnis war dank der ganzheitlicheren Betrachtungsweise dann deutlich vielschichtiger und teilweise überraschend. Beispielsweise wurden in der Folge die Themen Führungsauftrag und Rollenverständnis klargestellt und im Führungskreis gemeinsam vereinbart. Insofern konnte uns das RKW sowohl methodisch, als auch mit dem Blick von außen, einen echten Mehrwert bringen.

Christian Kempf (Kaufmännischer Geschäftsführer / CFO), ophelis GmbH

3.4 Veränderung gestalten



Da Veränderungen mittlerweile fast schon zum Alltag vieler Unternehmen gehören, werden es heute Führungskräfte schwer haben, die zumindest im Ansatz keine Vorstellung davon haben, wie Veränderungsprozesse gestaltet werden können. Um den Erfolg in ihrem Verantwortungsbereich zu ermöglichen, müssen sie nicht gleich zum professionellen Change-Manager werden. Jedoch ist allein die Einsicht, dass Veränderungen ein gewisses Maß an Zuwendung, Zeit, Austausch und Kommunikation bedürfen und nicht von selbst in die gewünschte Richtung erfolgen, ein wichtiger erster Schritt.

Die Praxis sieht jedoch meist so aus, dass die wenigsten Veränderungsprojekte nachhaltig den Weg in den Alltag schaffen. Zeit, Ressourcen und Motivation werden verschwendet und die erforderlichen Ergebnisse bleiben oft auf der Strecke oder können nur durch einen zusätzlichen Kraft- und Ressourceneinsatz eingefahren werden. Meist haben diese Veränderungsvorhaben den Grundstein für ihr Scheitern bereits am Anfang. Typische Fehlstarts, die vermieden werden können:

- **Ziel ohne Weg oder Veränderung ohne „Drehbuch“:** Häufig erfolgt die Eingabe eines Ziels, ohne dafür zu sorgen, dass der Weg dorthin (inklusive Verantwortlichkeiten, erforderliche Ressourcen, Zeit und so weiter) beschrieben wird. Es wird ein Veränderungsziel genannt, für dessen praktische Umsetzung es jedoch keine konkreten Vorstellungen gibt. Damit ist gemeint, dass zwar ein grobes Ziel skizziert wird, jedoch essenzielle Fragen, die im Zusammenhang mit der erfolgreichen Umsetzung stehen, nicht dort bearbeitet werden, wo es erforderlich ist. Kurzum: Es fehlt den Beteiligten und Betroffenen an Orientierung. Denn die nachfolgenden Ebenen können wichtige Faktoren, die Einfluss auf den Veränderungserfolg haben, überhaupt nicht bearbeiten und verantworten, weil diese außerhalb ihrer Zuständigkeiten und Kompetenzen liegen. Zudem können sich die Mitarbeiter auf den verschiedenen Ebenen überfordert und orientierungslos fühlen, wenn überhaupt nicht klar ist, was genau von ihnen verlangt wird.
- **Vorschnell in Maßnahmen gehen oder Vernachlässigung der Kultur- und Sozialdimension:** In vielen Veränderungsvorhaben müsste zunächst von konkreten Maßnahmen abstrahierend geklärt werden, worum es überhaupt geht, bevor über geeignete Maßnahmen entschieden werden kann. Wer hingegen unmittelbar in die inhaltliche Planung einsteigt, übersieht, dass von den Mitarbeitern getragene Veränderungen mehr erfordern als Maßnahmenpläne. Zum Beispiel kann es gute Gründe dafür geben, das Bestehende weiterzuführen beziehungsweise kann es Kräfte im Unternehmen geben, die (ohne vorherige Klärung) auch weiterhin am Bestehenden festhalten. So lange solche Prozesse nicht bearbeitet werden, können immer wieder Blockaden und Schwierigkeiten, auch an unerwarteten Stellen, auftreten.



Wie Veränderungen gelingen können

Wohl wissend, dass hier nur ein kleiner Auszug über „Veränderungen in Organisationen“ beschrieben werden kann, folgen drei veränderungswirksame Empfehlungen, die mit etwas Offenheit durch jede Führungskraft in ihrer eigenen Weise umgesetzt werden können:

1. Veränderung durch Akzeptanz und Kontakt

Veränderungen sind maßgeblich auf die Menschen angewiesen, die sie umsetzen sollen. Auch wenn es bei Veränderungen um die Sache geht, der Weg dorthin ist ein sozialer Prozess. Dies wird oft vergessen, geschweige denn adäquat bearbeitet. Infolgedessen werden Veränderungen durch offene oder verdeckte Widerstände der Betroffenen ausgebremst. Wesentlich zur Lösung der Blockaden sind vor allem Akzeptanz und Wertschätzung dessen, was aktuell ist. Dieser Sachverhalt ist in der Organisationsforschung unter dem Stichwort „Paradoxie der Veränderung“ bekannt. Das bedeutet: Um etwas zu verändern, muss ich es zunächst voll und ganz akzeptieren. Auf Basis dieser Akzeptanz kann es dann hilfreich sein, im Gespräch mit Vertretern des Bewährten eine Idee zu entwickeln, welche Widerstände ins Spiel kommen, wenn eine Veränderung ins Haus steht. Ein weiterer Schritt kann dann sein, das „Alte“ und das „Neue“ miteinander in Kontakt zu bringen, um nachhaltige und durch die Beteiligten getragene Lösungen und Konsequenzen zu erarbeiten.

Für die Praxis gibt es dafür zwar kein einheitliches Vorgehen, jedoch sind allein die Berücksichtigung dieses Sachverhaltes und die Schaffung von Austauschmöglichkeiten der Betroffenen bereits gute Ansatzpunkte für eine gelungene Veränderung. Eine konkrete Methode, um einen Austausch zwischen dem Bestehenden und dem Neuen anzuleiten, findet sich auf www.perso-net.de (Beitrag „Teamentwicklung und -coaching“, siehe Tool zur Teamentwicklung).

2. Orientierung mit der Theatermetapher

Größere Veränderungen erfordern Vorstellungen und Pläne darüber, wie sie ein Unternehmen sinnvoll durchdringen, welche Rollen und Verantwortlichkeiten notwendig sind beziehungsweise wie sich bestehende Rollen ändern werden, wie Ereignisse und Ergebnisse zeitlich aufeinander abgestimmt sein müssen und was das alles konkret für die einzelnen Mitarbeiter bedeuten wird. Diese Aufgabe ist „Chefsache“ und kann nicht durch jemand anderes geleistet werden.

Für die Planung und praktische Organisation von Veränderungsprozessen hat sich die Theatermetapher bewährt (Schmid, 2014). Die Theatermetapher bietet eine Systematik, Situationen zu verstehen sowie Planen und Handeln in komplexen Situationen zu verbessern. Sie hilft, sich in bildhafter Sprache zu organisieren und zu verständigen, indem systematische und intuitive Elemente der Gestaltung verknüpft werden. Die Theatermetapher übersetzt das Veränderungsvorhaben im Unternehmen in eine Inszenierung auf einer Bühne. Beispielsweise können dazu die Elemente Regie, Regisseur, Intendanz, Drehbuch, Dramaturgie, Schauspieler, Rollen, Bühnen, Bühnenausstattung, Story etc. auf die Planung des Veränderungsvorhabens übertragen werden. Veränderungsansagen und Maßnahmenlisten werden so intuitiv mit wichtigen Aspekten der Organisationsentwicklung bereichert. Die Erfahrung zeigt, dass damit bedeutende Elemente, die in vielen Veränderungsprozessen meist unberücksichtigt bleiben, so wieder in das Bewusstsein kommen und in die praktische Ausgestaltung der Veränderung integriert werden können. Beispielhaft für ein Veränderungsvorhaben („das neue Stück“) lassen sich folgende Elemente durcharbeiten:

Schauspieler: Wen brauchen wir? Wer wird betroffen sein? Sind es die Richtigen? Brauchen wir neue oder müssen wir weiterbilden? Was brauchen diese für eine erfolgreiche Aufführung? Sind sie ausreichend informiert?

Rollen: Wie verändern sich die Rollen der Beteiligten und der Betroffenen? Was müssen sie dafür anders machen und was gegebenenfalls nicht mehr tun? Was brauchen die Schauspieler, um die neuen Rollen auszufüllen?

Regie/Regisseur: Wer ist verantwortlich? Welcher Stil passt zum Haus und zum Stück? Hat er die erforderlichen Kompetenzen, Schauspieler und Ressourcen? Wie viel Gestaltungs- und Entscheidungsraum haben die Schauspieler?

Intendanz: Welcher Rahmen wird dem Regisseur und dem neuen Stück gegeben? Wie viel Ressourcen sollen zur Verfügung gestellt werden? Was interessiert die Zuschauer und wer sind diese? Wie passt das Stück zum restlichen Programm des Hauses?

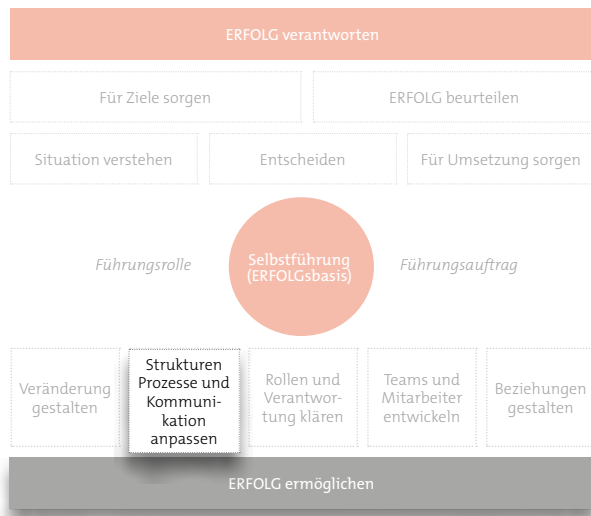
Drehbuch: Was passiert durch wen zuerst? Was muss darauf durch wen folgen? Wo liegt ein kritischer Höhepunkt?

Veränderung durch Konsequenz

Eine wichtige und nicht delegierbare Aufgabe der Führungskraft ist, die Veränderung dadurch „am Leben“ zu halten, indem sie immer wieder thematisiert, kommuniziert und eingefordert wird. Denn das, worüber nicht (mehr) im Unternehmen gesprochen wird, hat auch keine Chance auf Fortbestand. In diesem Zusammenhang muss die Führungskraft auch für das passende Maß an „Druck“ und Verbindlichkeit sorgen. Sie gibt die Orientierung (für Ziele/Input sorgen), wirft ihren Blick auf die Realität (Erfolg beurteilen) und sucht bei Bedarf gemeinsam mit den passenden Mitarbeitern und Kollegen nach Lösungen. In der Praxis kann dies auch bedeuten, „Gegenwind“ auszuhalten, bestehende Beziehungen zu belasten und sich klar zu positionieren.



3.5 Strukturen und Prozesse anpassen



Die Anpassung von Strukturen, Abläufen oder Arbeitsprozessen hat großen Einfluss auf die Ergebnisse. Denn hier wird festgelegt, wie Menschen zusammenarbeiten sowie ob und wie Anforderungen von außen unternehmensintern bearbeitet werden sollen. Die Möglichkeiten reichen von streng hierarchisch mit wenig Entscheidungsspielraum bis hin zu Organisationen mit flachen, flexiblen oder gar keinen Hierarchien mit maximalem Gestaltungsspielraum für einzelne Mitarbeiter. Neben den Strukturen beeinflussen auch die Arbeitsabläufe und Prozesse maßgeblich den Erfolg. Zudem können sich kleinere Änderungen, wie zum Beispiel die Anpassung der Kommunikations- und Kooperationsstrukturen, deutlich auf die Produktivität und die Qualität der Ergebnisse auswirken.

Für ein besseres Verständnis und zur Unterstützung der praktischen Gestaltung dieser Aufgabe ist der Gedanke hilfreich, dass jede Führungskraft ein eigenes (Führungs-)System leitet. Ein Führungssystem kann für einen Geschäftsführer – im weiter gefassten Sinn – das gesamte Unternehmen und – im engeren Sinne – sein Führungsteam sein. Für einen Projektleiter könnte es wiederum aus zwei Mitarbeitern bestehen und so weiter. Die Systemgrenze kann zwar frei definiert werden, praktisch lässt sie sich am besten über die geführten Mitarbeiter und die zu erzielenden Ergebnisse definieren. Die Systeme bestehen (in Anlehnung an das arbeitswissenschaftliche Arbeitssystem) aus Menschen, Arbeitsmitteln, Aufgaben und Prozessen/Abläufen, die von den verantwortlichen Führungskräften für das erforderliche Ergebnis zieldienlich koordiniert werden. Dieses Bild verdeutlicht zugleich die zentralen „Interventionsmöglichkeiten“ einer Führungskraft. Sie kann Mitarbeiter entwickeln, Aufgaben und Arbeitsmittel oder eben die Strukturen und Prozesse verändern. In Kurzform könnte man sagen, die Wahrnehmung dieser Aufgabe ist die Arbeit „am System“ der Leistungserbringung.

Diese Arbeit am System ist für alle Führungskräfte relevant. Zwar können die Anpassungen durch einen Geschäftsführer oder Abteilungsleiter tendenziell auch zu größeren Restrukturierungen wie einer Dezentralisierung führen, jedoch kann auch die Führungskraft eines kleinen Teams durch gezielte Veränderungen Einfluss auf die Leistung nehmen. Die Anpassung der Strukturen und Prozesse ist meist keine Daueraufgabe. Sie ist jedoch immer dann eine wichtige Führungsaufgabe, wenn die vorhandenen Strukturen und Prozesse nicht mehr dazu beitragen, die erforderlichen Ergebnisse zu erbringen. Zur Veranschaulichung werden hier verschiedene Interventionsebenen beschrieben, die in der Praxis nicht isoliert voneinander gestaltet werden können:

Ebene Organisationsstruktur

Die Organisationsstruktur beschreibt die Anzahl der Hierarchieebenen, die Strukturierung der Organisationseinheiten und ihre Größe, die formellen Entscheidungswege und die dazugehörigen Stellen. Darüber wird sowohl festgelegt, wo die Macht und Entscheidungsgewalt liegt, als auch, wie eine Organisation auf ihre externen Anforderungen reagiert und diese intern verarbeiten will. Daher ist die Anpassung der Strukturen ein wirkungsvolles Instrument, um eine Organisation oder einen Bereich bestmöglich auf die Bearbeitung der geschäftlichen Herausforderungen auszurichten. Ein präzises Verständnis der jeweiligen Geschäfts- und Branchenlogik ist erforderlich, damit eine „passende“ Struktur gefunden werden kann. Im Zentrum steht die Frage nach dem zu stiftenden Kundennutzen: Geht es beispielsweise um die besondere Exzellenz in der Produktentwicklung, um ein schnelles Reaktionsvermögen und eine maßgeschneiderte Kundenlösung oder um einen günstigen Verkaufspreis? Die festgelegte Struktur gibt so auf die wichtigsten Fragen des Unternehmens „Antwort“. Beispielhaft soll dies durch typische Organisationsformen verdeutlicht werden (Nagel, 2014):

- Ein nach **Funktionen** unterteiltes Unternehmen wie Einkauf, Vertrieb, Entwicklung, Marketing und so weiter kann hohe Spezialisierungsvorteile realisieren. In einem Geschäftsumfeld mittlerer Dynamik kann dies die passende Struktur sein. Jede Struktur fordert aber auch ihren Preis. Die funktionale Organisation ist relativ schwerfällig, die Kooperation zwischen den Funktionen („Silos“) wird erschwert und die Entscheidungen konzentrieren sich mit allen daraus resultierenden Vor- und Nachteilen in ihrer Spitze.
- Eine nach **Geschäftsfeldern** gegliederte Organisation ist deutlich näher an ihren Kunden und durch ihre dezentralen Einheiten auch schneller in der Lage, auf veränderte Anforderungen zu reagieren. Jedoch muss hier beispielsweise darauf geachtet werden, dass die verschiedenartigen Anforderungen und Logiken der relativ autonomen Geschäftsfelder nicht zur Überforderung der Gesamtorganisation führen.
- Eine **Projektorganisation** ist mit ihrer „Struktur auf Zeit“ die Antwort auf Geschäfte, die über große Projekte abgewickelt werden, wie es beispielsweise in der Bau- und IT-Branche oder im Beratungssektor der Fall ist. Eine Herausforderung für diese Organisationsform liegt darin, den „Kern“ des Unternehmens zu erhalten, um nicht zu einer bloßen Ansammlung von Projekten mit relativ lose an das Unternehmen gebundenen Mitarbeitern zu werden.
- Als Antwort auf die steigende Komplexität stehen aktuell Organisationsmodelle im Zentrum der Aufmerksamkeit, die auf **Dezentralisierung**, **Netzwerkstrukturen** und **Selbstorganisation** setzen. Entscheidungen werden von den Mitarbeitern weitgehend selbstständig getroffen, da sie näher am Kunden und seinen Bedürfnissen sind. Dies kann dazu führen, dass die Summe der so optimierten Einzelentscheidungen zu Steuerungs- und Koordinationsproblemen für die Unternehmensleitung führt, weil das erforderliche Große und Ganze aus dem Blick gerät und der Abstimmungsaufwand der autonomen Mitarbeiter untereinander wächst.



Ebene Prozesse und Abläufe

Die Prozesse und Abläufe regeln die Abwicklung der Arbeitsvorgänge – sowohl innerhalb einer Organisationseinheit als auch zwischen den Organisationseinheiten. Deren effiziente Gestaltung wird besonders für Unternehmen wichtig, die sich in Märkten mit hoher Preis- und Qualitätssensibilität, hohen Anforderungen an die Bearbeitungsgeschwindigkeit und vielen Wettbewerbern bewegen, weil sie direkten Einfluss auf die Ergebnisse, die Produktivität und damit auf die Wettbewerbsposition haben. Daher sind mehr oder weniger alle Führungskräfte gefordert, ihre Prozesse und Arbeitsabläufe aktiv zu gestalten, um so für gute Ergebnisse zu sorgen.

Den Rahmen für die Anpassung der Prozesse bildet das erforderliche Ergebnis. Davon ausgehend können die Prozesse im Hinblick auf die Zielfelder des Prozessmanagements Qualität, Produktivität und Management (in Anlehnung an Stöger, 2011) beurteilt und weiterentwickelt werden:

Qualität: Über die spezifische Qualität wird Effektivität – im Sinne von „die richtigen Dinge tun“ – hergestellt. Die Prozesse richten sich dann nach den erforderlichen Qualitätsansprüchen beziehungsweise -erfordernissen der internen und der externen Kunden. Hierfür ist es hilfreich, dass die Kunden ihre Ansprüche definieren und über die Prozessgüte mitentscheiden können.

Produktivität: Hier steht die Effizienz – also „die Dinge richtig tun“ – im Vordergrund. Über die effiziente Gestaltung kann mehr Output bei gleichem Input oder der gleiche Output mit weniger Input erreicht werden. Damit kann entscheidend auf die Ergebnisse und auf die Wettbewerbsposition des gesamten Unternehmens eingewirkt werden.

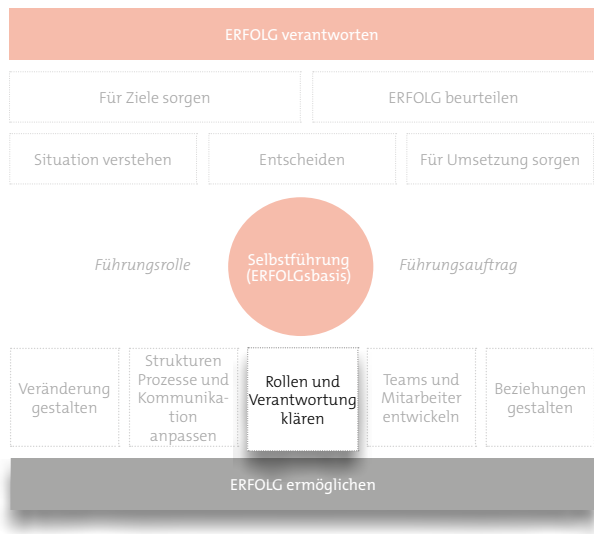
Management: Die Voraussetzung dafür, dass die Prozesse zur benötigten Leistung führen und von den Mitarbeitern „gelebt“ werden, muss die Führungskraft schaffen. Dazu gehört es, Klarheit bezüglich der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sämtlicher Prozesse und ihrer Schnittstellen zu schaffen sowie im Alltag für die erforderliche Verbindlichkeit zu sorgen.

Ebene Kommunikations- und Kooperationsstrukturen

Wer mit wem kommuniziert und zusammenarbeitet oder wo durch wen Entscheidungen getroffen werden, ist zwar bereits über die Strukturen und Prozesse (vor-)definiert, jedoch reicht dies häufig für gute Leistungen nicht mehr aus. Durch die Zunahme der Komplexität bei der Leistungserbringung, sich schnell ändernde Markt- und Kundenerfordernisse und steigenden Wettbewerbsdruck verliert die Formalstruktur an Bedeutung und bestehende Prozesse können ausgehebelt werden. Dies trifft vor allem Unternehmen, deren spezifisches Geschäft einen hohen Abstimmungsaufwand zwischen den Organisationseinheiten erfordert. Die Aufgabe der Führungskräfte ist es dann, die Trennung durch Strukturen, Prozesse, Räume und Standorte über geeignete Kommunikations- und Kooperationsstrukturen aufzuheben. Dies ist vor allem dort wichtig, wo Kooperation und Austausch für die gemeinsame Leistungserstellung unumgänglich sind.

Um „Trennendes“ zu reduzieren und Kooperation zu verbessern, ist die Regelkommunikation ein wesentliches Instrument. Diese kann innerhalb eines Verantwortungsbereichs oder horizontal und vertikal mit anderen Bereichen/Personen stattfinden. Dazu gehört es, die Kollegen und Mitarbeiter mit Informationen zu versorgen und erforderliche Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse zu ermöglichen. Je nach Bedarfslage können auch einmalige „Events“ zur strukturierten Bearbeitung aktueller Geschäftsthemen organisiert werden. Aber auch die Förderung informeller Netzwerke, IT-gestützter Kommunikationsmedien oder die Schaffung neuer Rollen können helfen, die Barrieren zu überwinden. Ziel aller Aktivitäten ist es, die vorhandenen Silos oder Barrieren, die eine erforderliche Zusammenarbeit erschweren, miteinander zu verbinden.

3.6 Rollen und Verantwortung klären



Ebenso schnell wie sich die Geschäftswelt verändert, können sich auch die Anforderungen und Rahmenbedingungen für die Mitarbeiter eines Unternehmens ändern: Neue Technologien, neue Projekte, neue Produktionsverfahren, neue Standards und Gesetze, neue Kunden und so weiter. Sie führen zu neuen Aufgaben und Abläufen, wechselnden Zuständigkeiten sowie sich ändernden Beziehungen und Verantwortlichkeiten. In diesem Umfeld lösen sich die gewohnten Ordnungen und Orientierungen für Mitarbeiter und Führungskräfte regelmäßig auf, wovon auch die Rollen und Zuständigkeiten der Mitarbeiter betroffen sind. Passen diese nicht mehr zusammen, können Anforderungen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten unterschiedlich interpretiert und „verortet“ werden, was zu Fehl- und Minderleistungen führen kann. Daher reichen für ein professionelles Zusammenspiel der Mitarbeiter Organigramme, Stellenbeschreibungen, Prozessbeschreibungen oder schnell formulierte Ad-hoc-Aufträge allein nicht mehr aus. Entweder weil sie zu starr und unflexibel sind oder weil sie die wesentlichen Voraussetzungen für gute Leistungen außer Acht lassen.

Führungskräfte können hier einen wichtigen Grundstein für Verbindlichkeit und Spitzenleistungen legen, indem sie im schnelllebigen Geschäft Klarheit in Bezug auf die Rollen und der daraus resultierenden Verantwortung schaffen.

Oft werden jedoch klare Rollen und die damit verbundene Verantwortung im Unternehmen ganz einfach vorausgesetzt oder in ihrer Bedeutung falsch eingeschätzt. Daher werden sie auch nur selten bewusst auf ihre aktuelle Stimmigkeit geprüft, was auf individueller Ebene zu Belastung und/oder Minderleistung sowie im Unternehmen zu Verantwortungsverschiebungen, mangelnder Verbindlichkeit und schließlich zu Unwirksamkeit führen kann. Erste Anzeichen sind gegeben, wenn Mitarbeiter wichtige Aufgaben liegen lassen beziehungsweise die gestellten Erwartungen nicht erfüllen und/oder wenn andere Mitarbeiter einspringen (müssen). Folgende Beispiele verdeutlichen das Gesagte:

- Eine Geschäftsführerin teilt ihren Abteilungsleitern mit, dass sie eine zusätzliche Aufgabe wahrnehmen sollen. Jedoch nehmen die Abteilungsleiter diese nicht vollständig wahr. Die Geschäftsführerin ist unzufrieden und zweifelt an ihren Führungskräften.
- Die Geschäftsführung verlangt vom gesamten Führungsteam „mehr Führungsleistung“. Als diese ausbleibt, werden die Motivation und die Kompetenz der Führungskräfte kritisiert.
- Ein Vorgesetzter teilt seinen Teamleitern das neue Aufgabenspektrum nach einer Reorganisation mit, diese arbeiten aber mehr nach der alten als nach der neuen Stellenanforderung. Die Folge sind erhebliche Qualitätsprobleme.
- Eine Geschäftsführerin übernimmt regelmäßig Aufgaben eines Abteilungsleiters und dieser übernimmt wiederum Aufgaben seiner Teamleiter. Das führt dazu, dass sowohl wichtige Geschäftsführungs- als auch Abteilungsleitungsaufgaben liegen bleiben.



In allen Beispielen lag kein absichtliches Fehlverhalten vor. Die dahinterliegenden Gründe sind auf den ersten Blick gar nicht so leicht zu erkennen, weil Unstimmigkeiten bezüglich der Verantwortung ebenfalls nicht immer offensichtlich sind. Mit einem bewährten Modell aus der Organisationsentwicklung lassen sich jedoch „Verantwortungslecks“ schnell identifizieren und passende Lösungen ableiten.

Klärung mit dem Verantwortungssystem

Im Kern des Verantwortungssystems (Schmid/Messmer, 2004) steht die Verantwortung eines Rollen- oder Funktionsträgers in vier Dimensionen. Verantwortung bedeutet hier, dass Mitarbeiter aus ihrer eingenommenen Rolle und den damit verbundenen Erwartungen heraus Antwort geben. Damit die Erwartungen erfüllt werden und Mitarbeiter die Verantwortung übernehmen, müssen die vier Dimensionen des Modells zumindest im Ansatz greifen.

- **Antworten zu wollen:** Das ist eine Frage des Commitments zur Organisation, der Werteorientierung und der Motivation des Mitarbeiters. Hier kann gefragt werden: Will jemand die mit der Rolle/Funktion verbundene Aufgabe wahrnehmen?
- **Antworten zu können:** Hat der Mitarbeiter die für die Wahrnehmung der Aufgabe erforderlichen Kompetenzen und Qualifikationen?
- **Antworten zu dürfen:** Ist der Mitarbeiter mit den erforderlichen Ressourcen, Macht- und Gestaltungsmitteln ausgestattet?
- **Antworten zu müssen:** Hier geht es um die Zuständigkeit. Das heißt, ist es dem Mitarbeiter klar, zu welchen Aufgaben und Fragestellungen er Antwort geben muss? Und was passiert, wenn die Zuständigkeit nicht wahrgenommen wurde?

Das Modell verdeutlicht zudem, dass Verantwortung nicht nur durch Mitarbeiter gelebt beziehungsweise im Problemfall nicht allein gelöst werden kann. **Verantwortung entsteht aus dem Wechselspiel zwischen Person und Organisation.** Steht das „Wollen“ oder das „Können“ im Mittelpunkt, muss mit dem/den Mitarbeiter(n) gearbeitet werden. Beispielsweise über Weiterbildung oder über Gespräche/Workshops, die das „Wollen“ zum Gegenstand haben. Die Rahmenbedingungen für das „Dürfen“ und „Müssen“ hingegen liegen bei der Organisation beziehungsweise dem Unternehmen. Verantwortung wird so nicht nur bezogen auf die einzelnen Personen und ihre Funktionen gesehen, sondern als komplementäres, aufeinander bezogenes Gesamtsystem verstanden und gestaltet (ebd.). Was bedeutet dies für die Praxis? Zur Veranschaulichung werden die obigen vier Beispiele „durch das“ Verantwortungssystem betrachtet:



Abb. 7: Verantwortungssystem

(Quelle: CC-by-Lizenz, Autor: Bernd Schmid für isb-w.eu)

Bei dem ersten Beispiel wurde nach der Anwendung dieses Modells deutlich, dass die Abteilungsleiter grundsätzlich die neue Aufgabe wahrnehmen „wollen“. Auch im Bereich „Können“ war mehr oder weniger alles Erforderliche gegeben. Auf Organisationsseite wurde jedoch nicht für ausreichende Klarheit beim „Dürfen“ und „Müssen“ gesorgt. Die Lösung: Zur Anweisung zwischen „Tür und Angel“ („Übernehmt die neue Aufgabe!“) wurde noch die Abgrenzung zu den Aufgaben anderer Führungskräfte erstellt und die Zuständigkeit für die neue Aufgabe im Stellenprofil der Abteilungsleiter aufgenommen.

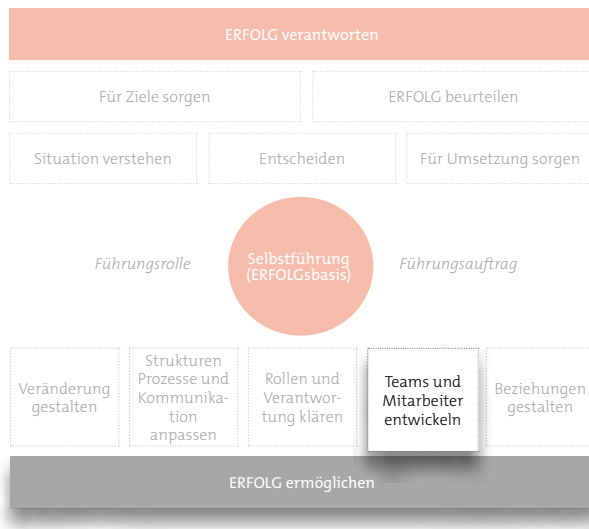
Beim zweiten Beispiel konnte herausgearbeitet werden, dass die Geschäftsführung zur Änderung der aktuellen Situation zuerst ein Rollenmodell für ihre Führungskräfte entwickeln musste, welches das „Müssen“ und das „Dürfen“ klar beschreibt. Auf dieser Grundlage konnte auch der Rahmen für das „Können“ erarbeitet werden.

Im Beispiel drei wurde deutlich, dass das „Müssen“ durch das Stellenprofil zwar vorlag, jedoch in den Bereichen „Dürfen“, „Wollen“ und auch „Können“ nachgearbeitet werden musste.

In aller Kürze wurde beim vierten Beispiel erkennbar, dass weder die Geschäfts- noch die Abteilungsleitung ihrer untergeordneten Führungskraft das „Müssen“ konsequent abverlangt hat, da diese wegen fehlendem „Können“ nicht in der Lage war, ihre Aufgaben voll zu erledigen. Die Lösung lag hier im gezielten Aufbau des Abteilungsleiters und in der gesteigerten Konsequenz, bei Beiden im eigenen „Müssen“ zu bleiben beziehungsweise dieses im Alltag auch einzufordern.



3.7 Teams und Mitarbeiter entwickeln



Die Entwicklung von Teams und Mitarbeitern ist für die Umsetzung von Zielen und die Realisierung von Ergebnissen ein zentrales Gestaltungsfeld. Die gezielte Bearbeitung von Kompetenzrisiken kann hierfür ebenso wichtig sein wie die Förderung vorhandener Potenziale und Stärken. Zudem nimmt für viele Unternehmen die Teamentwicklung einen wachsenden Stellenwert ein, da immer mehr Teams Hochleistung unter schwierigen und wechselnden Bedingungen erbringen müssen.

Bedarfsorientiert Mitarbeiter entwickeln

Für ergebnisverantwortliche Führungskräfte haben Weiterbildungen und Trainings mit direktem Geschäftsbezug höchste Priorität. Das heißt, alle Weiterbildungen und Entwicklungsmaßnahmen, die erforderlich sind, um die Ziele aus den Planungsprozessen (Jahresplanung, Unternehmensstrategie) zu erreichen oder den laufenden Betrieb zu gewährleisten, sind Chef- oder Führungskraftsache. Dabei geht es weniger um die Ermittlung und Beseitigung von Kompetenzdefiziten, sondern um den professionellen Umgang mit Kompetenzrisiken, die im Zusammenhang mit der Realisierung von Zielen und Ergebnissen stehen. Die Suche nach Kompetenzrisiken und die Verantwortung für die Initiierung einer Weiterbildung kann nur die jeweilige ergebnisverantwortliche Führungskraft tragen, denn die Personalabteilung ist „zu weit weg“ und kann diesen Bedarf nicht erkennen. Die Leitfrage lautet in diesem Fall: „Haben unsere

Mitarbeiter die erforderlichen Kompetenzen, um die geschäftlichen Ziele zu erreichen?“ Somit wird die bedarfsorientierte Mitarbeiterentwicklung zu einem grundlegenden Element ergebniswirksamer Führung. Die Beratung zu passenden Angeboten und Formaten, die Auswahl und Abwicklung erfolgen idealerweise durch Personalmitarbeiter. Beispiele für bedarfsorientierte Mitarbeiterentwicklung:

- Nach dem Ausscheiden von zwei Schlüsselmitarbeitern droht die Produktivität in der Fertigung einzubrechen. Mehrere Schulungen zur Bedienung der Anlagen helfen, den drohenden Einbruch abzufedern.
- Die Umstellung des Geschäftsmodells auf digitale Vertriebswege kann nur durch die Weiterentwicklung der Vertriebsinnen- und mehrerer IT-Mitarbeiter realisiert werden.
- Ein Projektleiter erhält externes Coaching, um ein Projekt mit hoher strategischer Bedeutung und schwierigen Anforderungen zum Erfolg zu führen.

Weiterbildungen, Coachings und Teamentwicklungen, die nachvollziehbar dazu dienen, die Ziele zu erreichen, können auch relativ einfach in einen wirtschaftlichen Bezug gesetzt werden. Das hilft bei Diskussionen und Entscheidungen bezüglich der Kosten für die Weiterbildungen. Weitere Informationen und Tools für die Ableitung strategisch begründeter Entwicklungsmaßnahmen finden sich im RKW-Leitfaden „Strategisches Weiterbildungsmanagement“.

Potenzialorientiert Mitarbeiter entwickeln

Die Suche, Förderung und Entwicklung von Potenzialen der Beschäftigten sind aus zwei sich ergänzenden Gründen interessant:

- In der Unterschiedlichkeit von Werten, Interessen und Neigungen der Mitarbeiter liegen wertvolle Ressourcen verborgen. Der Versuch, einem allgemeinen Ideal zu entsprechen, kann zu persönlicher und leistungsbezogener Mittelmäßigkeit führen. Demnach können ausgeschöpfte Potenziale sowohl die Persönlichkeit und Zufriedenheit stärken als auch in die Wahrnehmung des Kerngeschäfts der Mitarbeiter einfließen und zu verbesserten Leistungen führen oder sogar den Weg zur Wahrnehmung erweiterter/anderer Aufgaben ebnen.
- Trotz aller Strategien kann niemand wirklich wissen, wie sich ein Unternehmen künftig entwickeln wird und welche Kompetenzen sich morgen als hilfreich erweisen. Zudem verändern sich in manchen Branchen die Anforderungen sehr schnell, was oft zu wechselnden Anforderungsprofilen führt. In Anbetracht von Kostendruck und Fachkräftemangel kann es daher helfen, ein genaues Bild von den vorhandenen Potenzialträgern und deren Talenten und Begabungen zu haben, um veränderte Personal- und Kompetenzbedarfe intern abzudecken und so neuen Herausforderungen begegnen zu können.

Auch hier spielen die Führungskräfte eine zentrale Rolle. Durch ihre Nähe zu den Mitarbeitern können sie ein Gefühl für vorhandene Potenziale entwickeln und im Alltag deren Förderung begünstigen. Weil sich Begabungen und Potenziale erst entfalten, wenn ein geeigneter Rahmen gegeben ist, müssen Führungskräfte diesen zuvor gezielt schaffen. Denn durch das Abarbeiten von immer gleichen Aufgaben wird die Potenzialentfaltung eher gehemmt als gefördert. Ansatzpunkte im Führungsalltag sind:

- Den Gestaltungsspielraum erhöhen und mutig beim Delegieren sein.
- Mitarbeiter neben dem Dürfen auch über das Müssen fordern.
- Aufgaben suchen, die zu den Stärken und Potenzialen passen.
- Eine Kultur schaffen, die ein „Sich-Ausprobieren“ ermöglicht und Fehler gestattet.
- Mitarbeitern und Kollegen im Alltag in Anlehnung an Johann Wolfgang von Goethes Zitat begegnen: „Behandle die Menschen so, als wären sie, was sie sein sollten, und du hilfst ihnen zu werden, was sie sein können.“
- Den eigenen Standpunkt kennen und reflektieren. Denn die Möglichkeiten, dass sich Wachstumspotenziale beim Gegenüber öffnen, hängen unmittelbar davon ab, wie jemand zu Wachstum bei sich selbst steht.

Für die Entfaltung von Potenzialen können auch Einzel- oder Teamcoachings, kollegiale Beratung oder externe Weiterbildungscurricula, die die Selbstreflexion der Teilnehmer beinhalten, hilfreich sein.

Teams entwickeln

Immer öfter werden Leistungen durch Teams erbracht. Teamentwicklung kann vor allem im Konfliktfall gegensteuern – und/oder wenn die Umsetzung der Ziele gefährdet ist. Dies trifft besonders auf Teams zu, deren Leistungen nur durch das professionelle Zusammenspiel aller Teammitglieder erbracht werden können. Teams oder Gruppen, die ihre Ziele auch gut in Einzelarbeit erreichen, können Konflikte, Missgunst und Vertrauensverlust im Zweifel auch „aussitzen“, ohne dass dadurch die Ergebnisse gefährdet wären.



Führungskräfte sind mit Blick auf die Ergebnisse und die Stimmung im Team dafür verantwortlich, im Bedarfsfall eine Teamentwicklung anzustoßen. Teamentwicklungsprozesse sind komplex und anspruchsvoll, darum sollte in festgefahrenen und sehr verhärteten Situationen ein externer Moderator einbezogen werden – schließlich ist die Führungskraft Teil des Systems und damit meist auch Teil des „Problems“. In Situationen, die überschaubar erscheinen, können Führungskräfte jedoch durchaus selbst mit ihren Teams an der Verbesserung der Situation arbeiten. Folgende Impulse und Ansatzpunkte sind dafür eine gute Basis:

Teamentwicklung erfordert in erster Linie Offenheit für Themen, die sich im Verlauf des Prozesses zeigen. Themen und Bedürfnisse, die im Dunkeln bleiben oder keinen Platz in der Teamentwicklung bekommen, können auch nicht bearbeitet werden. Ein wichtiger Bestandteil einer Teamentwicklung ist es, die für die Beteiligten relevanten Themen herauszuarbeiten und zu benennen. Nur dadurch besteht die Chance, unausgesprochene Haltungen, Befürchtungen, Einstellungen, Konflikte und so weiter, die bisher im „Verborgenen“ lagen, überhaupt in Bewegung zu bringen und zu verändern.

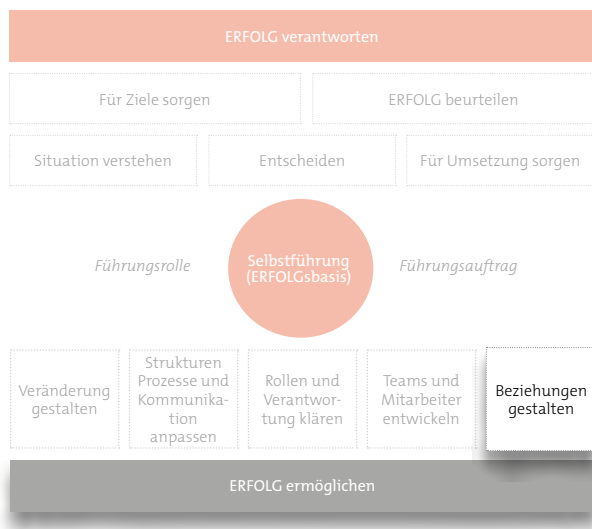
Damit die erforderliche Offenheit nicht zur Beliebigkeit in der Teamentwicklung führt, ist es in der Praxis hilfreich, sich an Leitplanken zu orientieren. Der Soziologe Niklas Luhmann (1987) bietet mit den drei Sinndimensionen sozialer Systeme solch eine Orientierung für Teamentwicklungsprozesse (Eidenschink, 2014). Entlang der Sach-, Sozial- und Zeitdimension können die für ein funktionierendes Team grundlegenden Fragen – die vielleicht bisher ungeklärt geblieben sind – gestellt und bearbeitet werden.

Sachdimension: Obwohl in den meisten Unternehmen überwiegend über Sachthemen gesprochen wird, liegt in dieser Dimension die Wurzel vieler Teamkonflikte. Unklarheiten bezüglich wichtiger Sachfragen und der Teamziele führen häufig zu Orientierungslosigkeit. Um wieder Orientierung und neuen Sinn zu finden, können gruppendynamische Prozesse wie Lagerbildung, Klagen über Kooperations- oder Führungsmangel, Überlastungsreaktionen entstehen (Schmidt, 2001). Dies wird fälschlicherweise oft als Ursache des Teamkonflikts interpretiert und auch behandelt. Jedoch sind es dabei meist die Folgen mangelnder Klarheit auf der Sachebene. Im Rahmen der Teamentwicklung muss deshalb dafür gesorgt werden, dass die Ziele als Kraft- und Organisationszentrum des Teams deutlich und möglichst von allen getragen werden. Gleiches gilt für Aufgaben, Entscheidungswege, Rollen, Verantwortlichkeiten und andere Sachfragen.

Sozialdimension: Neben den Sachthemen bietet auch die Sozialdimension Frage- und Ansatzpunkte. Beispielsweise können hier Vertrauen, Motivation und verdeckte sowie offene Bedürfnisse (z. B. nach Sicherheit) des Teams oder Einzelner thematisiert und bearbeitet werden. Aber auch die informellen Regeln im Team (z. B. wie wird bestimmt, wer Ruhm und Anerkennung bekommt oder wie gelingt es, sich aus der Verantwortung zu ziehen) können ebenso wichtig für den Teamentwicklungsprozess sein wie die Thematisierung des Umgangs von Gewinnern und Verlierern miteinander.

Zeitdimension: Im Arbeitsalltag müssen immer wieder Lösungen im Umgang mit Widersprüchen gefunden werden, die auf Teamebene zu Konflikten führen können. Man kann nicht gleichzeitig hohe Geschwindigkeit und Präzision realisieren, schnell entscheiden und viele Mitarbeiter einbeziehen, einen hohen Workload bewältigen und Teamkonflikte lösen, Kosten einsparen und in Innovationen investieren, zusätzliche Aufgaben annehmen und auf seine Gesundheit achten. Über die Thematisierung solcher Widersprüchlichkeiten können Konflikte verstanden und Lösungen erarbeitet werden.

3.8 Beziehungen gestalten

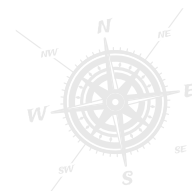


Hängt Führungsstärke von der Kompetenz, dem Charisma oder von den eingesetzten Tools einer Führungskraft ab? Wenn zum Beispiel eine unerfahrene Führungskraft ein gut eingespieltes Team leitet, kann sie von der Kompetenz des Teams getragen werden und im eigenen Erleben sowie in der Außenwahrnehmung einen guten Job machen beziehungsweise als führungsstark gelten. Ist sie dann wirklich führungsstark? Oder ist eine erfahrene Projektleiterin wirklich führungsstark, wenn sie mit ihrem neuen Team scheitert?

Systemisch geprägte Führungsansätze gehen davon aus, dass Führungsstärke keine immanente Eigenschaft einer Führungskraft ist, die sich quasi von Team zu Team oder von Unternehmen zu Unternehmen mitnehmen lässt. Führungsstärke ist somit – und damit verbunden auch der wirtschaftliche Erfolg – immer das Ergebnis einer gelungenen Gemeinschaftsleistung, was im Alltag oft vergessen wird.

Bildlich gesprochen ist ein tolles Konzert nicht die Leistung des Chorleiters, sondern das Resultat eines fähigen Chors und eines fähigen Leiters. Ebenso müsste eine Medaille beim Springreiten auch an das Pferd verliehen werden, weil derselbe Reiter auf einem Mittelklassepferd sicherlich keinen Sieg errungen hätte. Gleiches gilt im Arbeitsleben. Ein Projektleiter kann sich nicht nur auf seine Managementkenntnisse und seine Erfahrung verlassen, weil er letztlich immer auf ein kompetentes und williges Team angewiesen ist. Die Krux dabei ist, dass Kompetenz auf beiden Seiten – also der Führenden und der Geführten – zwar eine Voraussetzung für gute Leistungen ist, jedoch alleine nicht ausreicht.

Beim genaueren Hinschauen wird deutlich, dass gute Ergebnisse maßgeblich von der Einheit von Führen und Sich-führen-Lassen abhängen. Jemand, der führt, braucht immer jemanden, der sich auch führen lässt. Die Bereitschaft in diesem Wechselspiel mitzumachen und sein Bestes zu geben, wird durch die Beziehungsqualität zwischen den Beteiligten bestimmt. Besonders unter komplexen Arbeitsbedingungen sind tragfähige Beziehungen zentral. Tragfähige Beziehungen steigern die Chance, dass Entscheidungen (auch unliebsame oder kritisierbare) nachhaltig mitgetragen werden; dass Mitarbeiter wichtige Impulse, Informationen und Kritik an die Führungskraft tragen (und nicht für sich behalten); die Teammitglieder für dringendes Zusatzgeschäft freiwillig die Hand heben (anstatt auf Tauchstation zu gehen) oder im Alltag auftauchende Chancen aufgreifen und nicht wegschauen (auch wenn dies vielleicht nicht zu deren Aufgaben gehört). Führung kann daher erst voll wirksam werden, wenn die Geführten und die Führungskräfte wechselseitig auf sich Einfluss nehmen lassen und ihr Bestes nicht zurückhalten, sondern es freiwillig einbringen. Sicherlich gibt es auch Beispiele dafür, dass die Ergebnisse über Druck und Angst erreicht werden. Allerdings werden in dem Fall die Geführten die vorhandenen Potenziale, die Reserven, die Kreativität und das Quäntchen „Extra“, worauf viele Unternehmen angewiesen sind, eher vorenthalten als freiwillig einbringen. Zudem fördern Druck und Angst psychische Fehlbelastungen. Schließlich gelten schlechte Führungsbeziehungen als Hauptgrund für äußere



und innere Kündigungen. Die Aufmerksamkeit und das Engagement für gute Führungsbeziehungen bilden daher ein wesentliches Element erfolgreicher Führung.

Die Herausforderungen bei einer guten Gestaltung der Beziehungen liegen darin, dass Beziehungen wesentlich von Emotionen, eigenen Vorstellungen/Bildern, Bedürfnissen und deren Befriedigung geprägt sind und viele dieses Terrain im Arbeitsleben vermeiden. Hinzu kommt, dass eine Führungskraft die Beziehung zu ihren MitarbeiterInnen letzten Endes auch nie allein gestalten kann – daher braucht es Offenheit und Gestaltungswillen auf beiden Seiten.

Ansatzpunkte

Führungsdialog

Beziehungsgestaltung findet im täglichen Kontakt statt. Wenn diese verbessert oder gepflegt werden soll, geht es in erster Linie darum, ein gegenseitiges Verständnis dafür zu entwickeln, was beide Seiten für eine gelungene Führungsbeziehung brauchen. Dies muss über persönliches Harmonisieren hinausgehen, da sich in diesem Dialog definierte Rollen begegnen und die Beziehung sich in erster Linie daran ausrichten soll. Üblicherweise teilen sich die Rollen in Führender und Geführter auf. Insofern sind zwei grundlegende Fragen ein guter Einstieg für einen Dialog zwischen Mitarbeiter und Führungskraft:

- Was brauche ich von dir, um mich gut führen zu lassen?

Und umgekehrt:

- Was brauche ich von dir, um dich gut führen zu können?

Hierfür wäre es hilfreich, wenn jeder über sich und seine Vorstellungen von Führungsbeziehungen plausible Auskünfte geben könnte. Beispiel: Wie bin ich gestrickt? Was ist mir wichtig? Wo habe ich Spielräume? Womit komme ich überhaupt nicht zurecht? Beide Seiten sollten sich über die wesentlichen Punkte der persönlichen Zusammenarbeit verständigen, damit sie dauerhaft miteinander auskommen und aneinander Freude haben. Auf dieser Basis können die Führungsbeziehungen individuell und nach Bedarf gestaltet werden. Statt einem „richtigen“ Führungsstil zu folgen und diesen zu schulen, wird über die Offenlegung des Bedarfs die Basis für eine starke und belastbare Führungsbeziehung hergestellt.

Umgang mit Bedürfnissen in Führungsbeziehungen

Der Mensch erfährt und reguliert als soziales Wesen wichtige Grundbedürfnisse über Beziehungen. Auch wenn der Verstand zwischen der Berufs- und der Privatwelt zu unterscheiden vermag, unsere Gefühle und Bedürfnisse bleiben morgens nicht vor dem Werkstor oder der Bürotür liegen. Vielmehr sind diese Bedürfnisse und deren Befriedigung(-versuche) im Berufsalltag – meist als Sachthema gekleidet sowie mal mehr und mal weniger bewusst – präsent und beziehungsprägend. Gute und tragfähige Führungsbeziehungen berücksichtigen dies und geben im Rahmen der Möglichkeiten Raum zu deren Entfaltung. Die Literatur über Grundbedürfnisse ist sehr umfangreich. Diese Vielfalt lässt sich im Wesentlichen auf drei Grundbedürfnisse reduzieren, die jeweils in sich gegensätzlich strukturiert sind (Eidenschink, 2003):

- Das Bedürfnis nach **Bindung** mit der Regulation der gegensätzlichen Pole „Nähe“ und „Distanz“
- Das Bedürfnis nach Anerkennung des eigenen **Selbstwertes** mit der Regulation der Pole „Einzigartigkeit“ und „Zugehörigkeit“
- Das Bedürfnis nach **Selbstbestimmung** mit der Regulation der Pole „Freiheit“ und „Sicherheit“

Beide Pole der jeweiligen Bedürfnisse sind gültig und stehen in einem Spannungsverhältnis zueinander. Für ein gutes Bindungsgefühl ist sowohl das Ausleben von Nähe als auch von Distanz erforderlich. Die Verstärkung eines Pols kann sich immer nur auf Kosten seines „Gegenspielers“ vollziehen. Der Schlüssel liegt also in der Balance. Insofern ist es Aufgabe der Führungskraft, in ihrem Verhalten jeweils beide Pole der drei Grundbedürfnisse auszubalancieren. Sie muss darauf achten, ob in der Beziehung vielleicht zu starke Einseitigkeiten gelebt werden, die den Gegenpol auf Dauer benachteiligen und zu Frustration führen können. Wenn also in einer Führungsbeziehung jeweils einer der beiden Pole dominiert, wird der andere zurückgedrängt und die Befriedigung des Grundbedürfnisses in der Führungsbeziehung gehemmt. Mögliche Folge davon: Mitarbeiter sind weniger motiviert, ihre Wahrnehmungen, Kompetenzen und Leistungen einzubringen. Folgende Szenarien sind möglich:

- Eine Führungskraft „bedient“ einseitig das Mitarbeiterbedürfnis nach Nähe und vernachlässigt oder frustriert damit das Distanzbedürfnis – oder umgekehrt.
- Eine Führungskraft konzentriert sich vorrangig darauf, die Einzigartigkeit jedes Mitarbeiters anzuerkennen und frustriert damit das Bedürfnis nach Zugehörigkeit – oder umgekehrt.
- Eine Führungskraft antwortet allein auf das Sicherheitsbedürfnis und vernachlässigt so das Bedürfnis nach Freiheit – oder umgekehrt.

Führungskräfte, die ihre Führungsbeziehungen diesbezüglich bereichern wollen, können daher zum einen danach schauen, wo möglicherweise ihre eigenen Präferenzen liegen (z. B. hohes Sicherheitsbedürfnis), um daraus Rückschlüsse zu ziehen und neue Qualitäten in der Führungsbeziehung entstehen zu lassen (z. B. dem Mitarbeiter trotz eigenem Sicherheitsbedürfnis mehr Freiheit gewähren). Zum anderen können die Präferenzen der Mitarbeiter auch zur Orientierung bei der Gestaltung der individuellen Führungsbeziehungen hilfreich sein (z. B. Herr Mayer hat eine hohe Präferenz nach Freiheit, wie kann ich ihm diese im Rahmen des Möglichen gewähren).

Selbstführung und Beziehungsqualität

Die Möglichkeit, dass sich tragfähige Führungsbeziehungen entwickeln können, hängt auch von der Kontaktfähigkeit und Präsenz ab (siehe Trainermaterialien: Erfolgsbasis Selbstführung). Über Achtsamkeit und Gewahrsein können die leisen „Zwischentöne“ in den Führungsbeziehungen wahrgenommen und berücksichtigt werden.



3.9 Selbstführung



Die Selbstführung ist das Kraftzentrum jeglichen Führungshandelns. Daher steht sie als Erfolgsbasis auch im Mittelpunkt des Führungsnavigators. Die Art und Weise, wie sich Führungskräfte selbst führen, strahlt auf die Wirkung aller anderen Führungsaufgaben, auf das gelingende Miteinander im Unternehmen und auf die persönliche Leistungsfähigkeit aus. In der Selbstführung wurzeln Effizienz und Effektivität, aber auch Zufriedenheit und Gesundheit. Sogar talentierte und bestens ausgebildete Führungskräfte sind in einem Arbeitsumfeld, das von Komplexität und Druck geprägt ist, ohne adäquate Selbstführung zum Scheitern verurteilt, beziehungsweise werden sie ihr Potenzial nicht entfalten können.

Arbeitsmethodik

Jede Führungskraft sollte die „handwerklichen“ Grundlagen der Selbstführung beziehungsweise des Selbstmanagements beherrschen. Dazu gehören der bewusste Umgang mit der verfügbaren Zeit, die tägliche Arbeitsorganisation, Strategien für den Umgang mit der Informationsflut und neuen Kommunikationstechnologien, die Fähigkeit zu priorisieren und zu delegieren sowie im Alltag zwischen dem Dringenden und dem Wichtigem zu unterscheiden und entsprechend zu handeln. Über eine derartige Arbeitsmethodik können Führungskräfte positiv auf Menge und Qualität ihres Arbeitsoutputs einwirken und sich wichtige Freiräume für anspruchsvolle (Führungs-) Aufgaben und Erholungsphasen schaffen. Dies bildet eine professionelle Grundlage, die alle Führungskräfte, in Abhängigkeit zu den Anforderungen ihres Jobs und ihrer Aufgaben, beherrschen sollten. Oder mit Fredmund Malik gesagt (2014): „Systematisches und methodisches Arbeiten ist der Schlüssel für die Nutzung von Talenten und für die Transformation von Fähigkeiten in Ergebnisse und Erfolg.“

Bewusstheit und „Wahlfreiheit“

Arbeitssystematiken und Methoden bilden zwar eine wichtige Basis von Wirksamkeit, jedoch reichen sie allein schon lange nicht mehr aus, um Talente und Fähigkeiten in Erfolg zu transformieren. Denn in der heutigen Arbeitswelt ist der Alltag vieler Führungskräfte davon geprägt, dass:

- Druck und Dynamik des Geschäfts permanent zunehmen,
- Interessen und Konflikte im Beziehungsgeflecht zwischen Kunden, Unternehmen, Abteilungen, Teams, den Mitarbeitern und der eigenen Familie immer wieder neu ausbalanciert werden müssen,
- Entscheidungssituationen zunehmend als nicht entscheidbar erlebt werden,
- ein praktischer Umgang mit Ungewissheit und Widersprüchlichkeit gefunden werden muss und

- Ergebnisse mit Menschen realisiert werden müssen, die sich unterschiedlich gut verstehen, eigene Interessen verfolgen und letztlich nicht steuerbar sind.

Diese Gemengelage kann dazu führen, dass Führungskräfte aus unterschiedlichen Gründen an Orientierung einbüßen, ausbrennen und letztlich an Wirksamkeit verlieren. Um sich in dem beschriebenen Umfeld selber führen zu können, benötigt die Führungskraft jedoch ein gewisses Maß an Bewusstheit und innerer Wahlfreiheit. Dieses ist deshalb so wichtig, weil wir alle hochgradig darauf konditioniert sind, auf bestimmte Weisen zu reagieren. Daher befinden wir uns oft in einer Art „Autopilot-Modus“, der die potenziell vorhandenen Handlungsmöglichkeiten einschränkt. Die Einschränkungen der eigenen Handlungsmöglichkeiten und deren Auflösung liegen jedoch meist außerhalb des bewusst Beeinflussbaren. Der Autopilot folgt inneren Fixierungen, die oft in den individuellen, biografischen Erfahrungen wurzeln und unweigerlich mit Gefühlen verbunden sind. Dies hat zwangsläufig eine gefilterte Wahrnehmung zur Folge. In schwierigen Situationen, unter Stress oder wenn persönliche Grenzen erreicht werden – beziehungsweise unter den oben beschriebenen Situationen – kann der individuelle Filter dann noch enger werden. Das führt dazu, dass das eigentlich zur Verfügung stehende Handlungsrepertoire einer Führungskraft entsprechend eingeengt und einseitig wird. Daher lässt sich der Führungsalltag auch nicht nur durch den Verstand und die korrekte Anwendung von Managementtools regeln, sondern durch Kenntnis der eigenen Persönlichkeit und dem bewussten Umgang mit seinen Gefühlen.

Unter den vielen Möglichkeiten, die es dafür gibt, eignen sich zwei Ansatzpunkte besonders, um die eigene Selbstführung zu verbessern – sowohl für Einsteiger als auch für Fortgeschrittene.

Innere Freiheit und Wahlmöglichkeiten vergrößern

Die eine Führungskraft redet kaum und eine andere permanent mit ihren Mitarbeitern, vielleicht sogar so viel, dass kein anderer zu Wort kommt. Ein Teamleiter reagiert auf Kritik mit Rückzug und ein anderer mit Angriff und der dritte wiederum mit erwachsener Sachlichkeit. Es ist sicherlich auch eine Frage von Stil und Individualität, ob jemand in der Lage ist, Defizite bei einem Mitarbeiter oder auch einer Führungskraft anzusprechen, Sitzungen ergebnisorientiert zu leiten, auf erforderliche Konflikte einzugehen und sie nicht vermeidet und vieles mehr. Wenn die Wahrnehmung wichtiger Aufgaben jedoch dauerhaft als schwierig beziehungsweise als belastend erlebt wird (durch einen selbst und/oder durch das Umfeld), sich unangenehme Situationen ungewollt wiederholen oder Aufgaben gänzlich vermieden werden, kann dies ein Hinweis auf individuelle Einschränkungen und eine Chance zur Verbesserung der persönlichen Selbstführung sein.

Viele Menschen fühlen sich vor allem in Belastungssituationen als Mensch nicht vollwertig geschätzt oder liebenswert. In der Regel entwickeln wir individuelle Strategien, um diesem „Nicht-Okay-Gefühl“ entweder zu entrinnen („Um wieder okay zu sein, muss ich so ... sein/muss ich Folgendes erfüllen ...“) oder dieses erst gar nicht wahrnehmen zu müssen („Ich darf mich nicht ... so fühlen“) (Schmid, 2001).

Das eigene Handeln und die Wahrnehmung der „Realität“ können dann der Erfüllung der verinnerlichten Anweisungen untergeordnet sein. Damit ist oft verbunden, dass ein Großteil der vorhandenen Energie dafür verwendet wird, die Überzeugungen („Ich muss stark, perfekt, angepasst, siegreich sein ...“) zu erfüllen oder unangenehme/unerlaubte Gefühle zu vermeiden („Ich darf mich nicht enttäuscht, ängstlich, schwach fühlen ...“). Sicherlich wollen alle Menschen ihren Überzeugungen entsprechen und unangenehme Gefühle vermeiden, wenn dies jedoch innerlich als alternativlos erlebt wird, führt es zum einengenden Zwang. In solchen Situationen sind die Handlungsfreiheit und der Zugriff auf die vorhandenen Ressourcen stark eingeschränkt.



Innere Automatismen haben Macht über einen, solange man sich dazu entscheidet, bestimmte Gefühle nicht haben zu wollen (Eidenschink, o. J.). Wenn eine Führungskraft ihre Kernaufgabe, ein Leistungsdefizit oder ein Fehlverhalten anzusprechen, nicht wahrnimmt, weil beispielsweise dahinter die Angst vor Zurückweisung oder einer belasteten Beziehung liegt oder sie vielleicht dem inneren Gebot „Sei anderen gefällig!“ folgt, führt dies zu Verhaltensfixierungen, mangelnder Flexibilität und im Führungsalltag zwangsläufig zu Schwierigkeiten. Denn die Wahlmöglichkeiten, flexibel und situationsangepasst reagieren zu können, sind dann eingeschränkt. Wenn die Führungskraft hingegen lernt, die dahinterliegenden Gefühle wahrzunehmen und anzuerkennen, statt sie zu vermeiden, nimmt sie ihnen die Macht, das eigene Verhalten einschränken zu müssen. Der Managementcoach Klaus Eidenschink bringt es folgendermaßen auf den Punkt (ebd.): „Wer sich umstellt, vom Prinzip unangenehme Gefühle zu vermeiden, zum Prinzip im Umgang mit unangenehmen Gefühlen gut und kompetent zu werden, der gewinnt seine eigene Freiheit zurück.“

Freiheit bedeutet, keinem Zwang (mehr) folgen zu **müssen**. Das heißt, im Führungsalltag die innere Erlaubnis – also die Wahlfreiheit – zu haben, Mitarbeiter kritisieren zu können **und** sie nicht zu kritisieren; „Ja“ **und** „Nein“ sagen zu können; 150 Prozent **und** auch mal nur 50 Prozent leisten zu dürfen; klare Ansagen zu machen **und** sich auch mal was sagen zu lassen; auf Kundenwünsche einzugehen **und** sie auch ablehnen zu können; einen Plan zu haben **und** ab und zu auch planlos sein zu dürfen und so weiter. Eine Führungskraft, die nur kritisiert, nur „Ja“ sagen kann, nur 150 Prozent gibt, sich nicht auch mal was sagen lässt, auf jeden Kundenwunsch eingehen muss oder sich in einer komplexen Welt nie planlos fühlen darf, wird aufgrund ihrer eingeschränkten Wahlmöglichkeiten nicht nur hinter ihrem Potenzial bleiben, sondern auch die Stimmung im Team und vor allem die Ergebnisse gefährden. Überall da, wo das Verhalten (zwanghaft) in eine Richtung fixiert ist, kann es sich lohnen, genauer hinzuschauen, um mögliche Einschränkungen zu erkennen, sie anzunehmen und ihnen dadurch die „Macht“ zu nehmen.

Die Umsetzung ist in der Praxis nicht einfach, da die Situationen oft als alternativlos erlebt werden und vieles unterhalb des Radars des Bewusstseins beziehungsweise der bewussten Einflussnahme abläuft. Hilfreich sind Angebote und „Räume“, die es ermöglichen, auf Basis von Selbstreflexion sich selbst besser kennenzulernen und neue Erfahrungen zu machen. Bewährt haben sich dafür Coaching, Supervision, Therapie oder auch offene Formate wie kollegiale Beratung, Führungskräfteentwicklungsprogramme, Selbsterfahrungsangebote oder die Teilnahme an geeigneten externen Weiterbildungsangeboten.

Kontaktfähigkeit und Präsenz im Führungsalltag

Führungskräfte verbringen einen großen Teil ihrer Zeit im Austausch mit Mitarbeitern, anderen Führungskräften, Vorgesetzten, Kunden und Stakeholdern. Der Verlauf und der Erfolg dieser zwischenmenschlichen Kontakte werden durch das eigene Auftreten und Wirken ebenso beeinflusst wie durch das Auftreten und Wirken des jeweiligen Gegenübers.

Im Alltag wird die Kontaktqualität durch eine Vielzahl offensichtlicher und subtiler gegenseitiger „Einladungen“ bestimmt, die sich Menschen (oft auch unbewusst) gegenseitig geben. Wir stellen in der Art und Weise, wie wir emotional und gedanklich präsent sind, indem was wir tun oder auch nicht tun sozusagen immer eine „Einladung“ für unser Gegenüber dar. Das heißt, wie jemand auftritt, was jemand sagt, in welchem Zustand sich jemand befindet wirkt auf das Gegenüber ein und beeinflusst den Kontakt. Einladungen sind komplexe Vorgänge, die ständig ablaufen. Einladungen zu geben und diese anzunehmen, sind ein wichtiger Bestandteil zwischenmenschlicher Begegnung, weil sich Menschen so aufeinander einstellen und Kontakt herstellen können.

Oft sind solche Einladungen jedoch der Versuch, Situationen auf eine bestimmte Richtung hin zu beeinflussen, zu strukturieren und das Gegenüber zu entsprechender Resonanz zu bewegen (Weser, o. J.). Zum Beispiel:

- Der Versuch zu einer Sichtweise einzuladen („Also mein Problem ist der Kollege ..., der hat sich nämlich Folgendes geleistet ...“)
- Der Versuch Verantwortung abzugeben („Ach, mir geht es heute gar nicht gut, ich hoffe, dass Sie etwas für mich tun können ...“)
- Die Einladung in einen Gefühlszustand miteinzutreten („Es ist doch einfach empörend, wenn die glaubt, so mit mir umspringen zu können, indem sie ...“)

Einladungen verlaufen aber auch nonverbal über Haltungen, Gefühle und Gefühlszustände. Ob jemand aufgeregt mit einem Vorwurf auf einen anderen zugeht, freudig erregt kommt, verhalten oder misstrauisch, eindringlich oder zurückhaltend ist: Immer wirkt die Begegnung auf den anderen ein, der wiederum in seiner eigenen Weise in den Kontakt eintritt.

Da viele Einladungen der Sicherung und der Kontrolle einer Situation gelten und sie vorwiegend unbewusst ablaufen, haben sie jedoch meist eine eingrenzende, verfestigende oder verschließende Wirkung (ebd.). Ihre besondere Bedeutung bekommen diese Einladungen aber erst durch ihre „Sogwirkung“. Diese wirkt meist außerhalb der bewussten Kontrolle. Das Gegenüber hat oft die Tendenz, dieser zu folgen. Das kann vielleicht ausgelöst werden durch den falschen Ton in einer Kritik, ein verlockendes Angebot für eine ruhmreiche Aufgabe, das abwertende Auftreten eines Kollegen, eine Ablehnung oder ein überschwängliches Lob. Die Sogwirkung bezieht sich nicht nur auf das Annehmen, sondern auch auf den Gefühlszustand, der jeweils damit verbunden ist. Wenn in einer Teamsitzung beispielsweise jemand gleichgültig, trotzig oder überheblich auftritt, kann diese Einladung den Teamleiter regelrecht in einen anderen (oft ungewollten) Zustand hineinkatapultieren. Meist ist in diesem Zustand auch das Handlungsrepertoire eingeschränkt. In Bezug auf eine gelungene Selbstführung stellt sich dann die Frage, wie sowohl Einladungen seitens anderer als auch die eigenen an die anderen den Kontakt, den Verlauf der Situation und gegebenenfalls die Zusammenarbeit (negativ) beeinflussen?

Für Führungskräfte bedeutet dies, achtsam und gewahr zu sein, mit welchen Einladungen mitgegangen werden soll und mit welchen (unbewussten) Einladungen sie selbst auf andere zugehen. Dazu kann es beispielsweise gehören, Einladungen wahrzunehmen, die subtil darauf abzielen, Verantwortung abzugeben oder Sichtweisen Einzelner (Mitarbeiter, Kunden usw.) zu übernehmen, die höherwertige Lösungen ausschließen. Wenn eine Führungskraft zum Beispiel einem klagenden Mitarbeiter folgt „Ja, das ist von Herrn ... wirklich unmöglich!“ wird die Führungskraft zum Teil des Problems. Der Möglichkeitsraum für neue Sichtweisen und Impulse wird verschlossen.

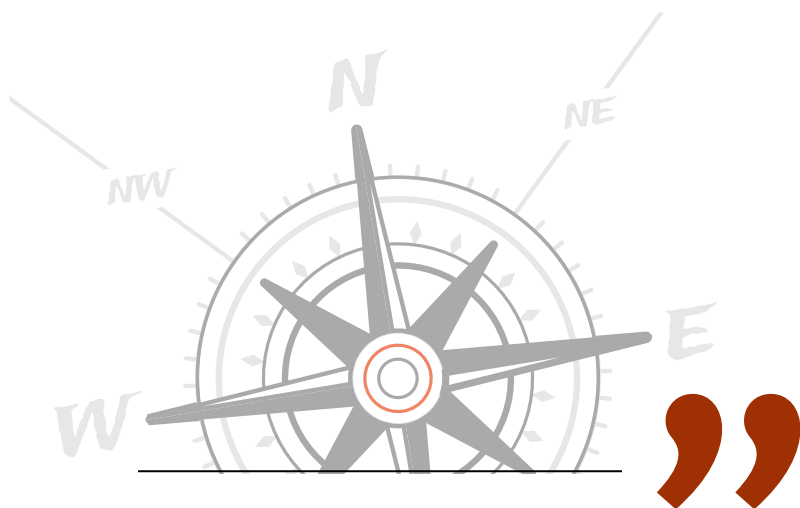


Für Führungskräfte kann es jedoch bezüglich ihrer Wirksamkeit ertragreicher sein, auf die eigenen Einladungen zu schauen. Wie wirken sich beispielsweise unausgesprochene und vielleicht unbewusste Gefühle (als gut gelten zu wollen, Erfolg haben zu müssen, dem anderen unbedingt helfen zu wollen, anerkannt und geliebt zu werden oder unbedingt zum Verkaufsabschluss kommen zu müssen) auf die Situation, die Kontaktqualität und den Erfolg der eigenen Absicht aus? Neben einem subtilen Unbehagen verfestigt sich dann etwas in den Beteiligten und in der Beziehung. Der Möglichkeitsraum zwischen den Beteiligten wird verengt und das Finden von Lösungen sowie ein guter Kontakt sind so nicht mehr möglich beziehungsweise eingeschränkt (ebd.).

Führungskräfte können die Wahrnehmung für solche Vorgänge und Einladungen bewusst trainieren. Ein zentraler Schlüssel dafür liegt in der Entwicklung von Achtsamkeit für diese Prozesse und den beteiligten Gefühlen. Die Wahrnehmung dieser feinen und subtilen Zwischentöne hilft zu verstehen, was im Hintergrund einer Begegnung oder Zusammenarbeit thematisch „mitläuft“ beziehungsweise die berufliche Situation strukturiert und bestimmt. Auf dieser Basis können sich Führungskräfte in den alltäglichen Arbeitszusammenhängen immer wieder gewahr werden, mit welchen Einladungen sie eine Situation vielleicht selbst (im Guten wie im Schlechten) vorstrukturieren und sich zunehmend bewusst entscheiden, welche Einladungen des Gegenübers sie annehmen und welche sie ablehnen – schließlich wirkt all dies auf die Qualität des Kontakts und damit auch auf den Erfolg.

4 Literatur

- **Eidenschink, K. (2003):** Warum Führen Stress verursacht. In: ZS, Wirtschaft und Weiterbildung 10, 2003
- **Eidenschink, K. (2014):** Wie kann man Teams coachen. In: Professionell coachen: Das Methodenbuch: Erfahrungswissen und Interventionstechniken von 50 Coachingexperten. Beltz, Weinheim
- **Eidenschink, K. (o. J.):** Konflikte in Führungsbeziehungen. In: Downloadbereich <https://metatheorie-der-veraenderung.info/>
- **Hertling, S. (2015):** Entwicklung einer Personalstrategie. In: www.perso-net.de, RKW Kompetenzzentrum
- **Hoffmann, T./ Sonntag, A. (2016):** Für Ziele sorgen in mittelständischen Unternehmen. RKW Kompetenzzentrum, Eschborn
- **Lobacher P./ et al. (2017):** OKR – Das ultimative Kompendium. CreateSpace Independent Publishing Platform
- **Luhmann, N. (1987):** Soziale Systeme. Suhrkamp, Frankfurt am Main
- **Malik, F. (2007):** Management – Das A und O des Handwerks. Campus, Frankfurt/New York
- **Malik, F. (2014):** Führen, Leisten, Leben. Campus (Neuaufgabe), Frankfurt/New York
- **Nagel, R. (2014):** Organisationsdesign. Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- **Pfläging, N. (2014):** Organisation für Komplexität. Redline, München
- **Schmid, B. (2001):** Antreiber-Dynamiken – Persönliche Inszenierungsstile und Coaching. In: ZS, Zeitschrift für Systemische Therapie, 2/2001
- **Schmid, B./Messmer, A. (2004):** Auf dem Weg zu einer Verantwortungskultur im Unternehmen. In: ZS, Lernende Organisationen, Nr. 18 März/April 2004
- **Schmid, B. (2014):** Systemische Organisationsentwicklung – Change und Organisationskultur gemeinsam gestalten. Schäffer Poeschel, Stuttgart.
- **Schmidt, G. (2001):** Hypno-systemische Teamentwicklung. Auf dem Weg zum Dream Team. In: ZS, Lernende Organisation, Nr. 2 Juli/August 2001
- **Stöger R. (2009):** Die Funktionalstrategie. In: ZS, Organisationsentwicklung Nr.3/2009
- **Stöger R. (2010):** Strategieentwicklung für die Praxis. Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- **Stöger, R. (2011):** Prozessmanagement. Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- **Weser, J. (o. J.):** Eine Einladung kommt. Unveröffentlichtes Ausbildungsscript (Die Kunst, Menschen zu führen und zu begleiten)



Nach mehreren Wachstumsphasen und fortschreitender Internationalisierung mussten wir die Steuerung und Führung unseres Unternehmens neu ausrichten. Der Workshop „Strategieumsetzende Führung“ half uns, die dafür notwendigen Entscheidungen zu treffen und die Basis für ein Ziele- und Steuerungssystem zu legen. Gleiches gilt für die Definition von Anforderungen an unsere Führungskräfte und für den konstruktiven Austausch im Führungsteam, den wir unbedingt weiter führen wollen.

Anne Graber (Assistentin der Geschäftsleitung) und Patrick Renger (Management), RSP GmbH

II Moderationsplan



Vielen Dank für den von Ihnen durchgeführten Workshop, der uns sehr geholfen hat. Unsere Führungskräfte müssen größere Veränderungen, wie die Umstellung von der Klein- zur Großserienfertigung, vorantreiben.

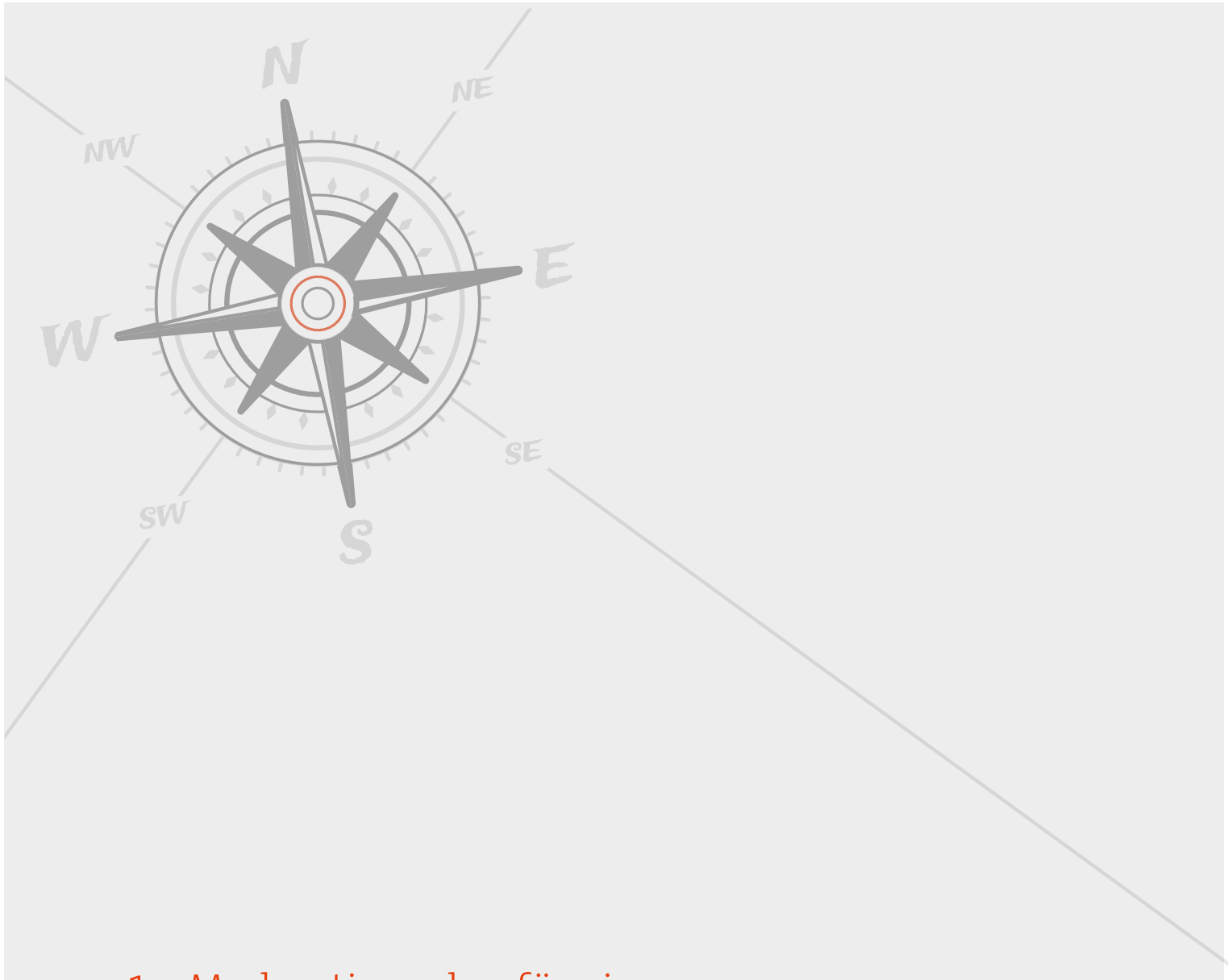
Dafür müssen unsere Mitarbeiter und unsere Führungskräfte auch neue Aufgaben wahrnehmen.

Der zweitägige Workshop „Strategieumsetzende Führung“ hat uns dabei geholfen, die Anforderungen und Aufgaben an unser Team zu definieren und zu sortieren.

Der Workshop hat klar dazu beigetragen, unser Führungsteam neu aufzustellen und für die Zukunft zu stärken. Das gegenseitige Verständnis für die Anforderungen und Bedürfnisse zwischen Führungsteam und Geschäftsführung wurden sehr gut herausgearbeitet und mit einem Fahrplan unterlegt. Maßgeblich dazu

beigetragen hat die Führung und Steuerung des Workshops durch Herrn Hertling, der es bestens verstanden hat, eine produktive Atmosphäre zu schaffen, die die Erarbeitung der Ergebnisse erst ermöglicht hat. Die gesamte Führungsmannschaft freut sich auf ein Wiedersehen.

Matthias Gottschick (Geschäftsführer Technik), Saint Jean Industries Stuttgart GmbH



1 Moderationsplan für ein Zweitagesseminar „Strategieumsetzende Führung“

Der Moderationsplan beschreibt, wie die Inhalte einer Strategieumsetzenden Führung in kompakter Form in zwei Tagen vermittelt werden können. Der Ablauf und das Design sind so ausgelegt, dass die Teilnehmer auch an ihren eigenen betrieblichen und persönlichen Fragestellungen arbeiten können (z.B. Ableiten von Zielen für die Organisationseinheiten oder „schwierige“ Führungssituationen bearbeiten). Zielgruppe für das Kompaktseminars sind Inhaber, Geschäftsführer und ergebnisverantwortliche Führungskräfte mittelständischer Unternehmen.

Die Trainer sollten idealerweise Kenntnisse der Bereiche Management und der (systemischen) Prozessberatung mitbringen, da in diesem Seminar beides integriert wird.

Empfohlene Teilnehmerzahl: circa 6 bis 10

Tag 1			
Zeit (Min.)	Thema / Ziele	Fragestellung / Trainermaterialien (TM) / Inhalte	Methodik / Hinweise
10	Begrüßung	Rahmung und Zielsetzung des Seminars	
20	Vorstellungsrunde	Kennenlernen der Teilnehmer und der Trainer	
20	Erfahrungsaustausch zum Thema Umsetzungsstärke Fortführung des Kennenlernens und erste Beschreibung von Schwierigkeiten in der Umsetzung	Leitfragen: „Welche Erfahrungen haben Sie in Bezug zur Umsetzung von Strategien, Jahreszielen und/oder Projekten gemacht? Welche Erfolgsfaktoren gibt es? Was wird typischerweise versäumt?“	Antworten/ Diskussionsergebnisse ggf. auf Wandtafel/ Flipchart festhalten
30	Die Kleine Umsetzungsstraße Elemente der Umsetzungsstraße kennenlernen und in ihrer Wechselwirkung verstehen	Wie gelingt es, Planungen nachhaltig in passende Ergebnisse zu überführen? TM: Kleine Umsetzungsstraße - Der Weg von der Strategie zu den erforderlichen Ergebnissen beinhaltet das Zusammenspiel einer Umsetzungsarchitektur und wirksamen Führungskräften. - Umsetzungsarchitekturen bringen die Ziele in die Organisation(seinheiten). - Umsetzungsarchitekturen „leben“ davon, dass sie flexibel und offen gegenüber Veränderungen sind. - Umsetzungsarchitekturen sind „nur“ Pläne oder Aufträge. Daher braucht es Führungskräfte, die in der Lage sind, diese mit ihren Mitarbeitern zu realisieren. - Strategieumsetzung gelingt aus dem Zusammenspiel von wahrgenommenen Managementaufgaben (Ziele erstellen usw.) einerseits und der Kontakt- und Beziehungsqualität zwischen den Beteiligten andererseits.	Input durch Trainer Schaubild „Kleine Umsetzungsstraße“ visualisieren
20	Kleine Umsetzungsstraße: Selbsteinschätzung Einschätzung des eigenen Handlungsbedarfs zu den Elementen „Umsetzungsarchitektur“ und „wirksame Führungskräfte“	Auf einer 10er Skala schätzen die Teilnehmer ihr Unternehmen ein. Null bedeutet „überhaupt nicht vorhanden“ und zehn bedeutet „da sind wir hervorragend aufgestellt“. Zwei Fragen: - Inwieweit gibt es verbindliche Ziele/Aufträge für jede Organisationseinheit, die an der Unternehmensstrategie/-zielen orientiert oder ausgerichtet sind, in Ihrem Unternehmen? - Wie beurteilen Sie die Wirksamkeit Ihrer Führungskräfte im Hinblick auf die Umsetzung ihrer Vorgaben? Zum Abschluss kann jeder Teilnehmer noch mitteilen, welchen Wert sie künftig jeweils erreichen wollen.	Fragen vorstellen/ visualisieren und die Teilnehmer schätzen sich der Reihe nach selber ein
30	Umsetzungsarchitekturen I Erkennen der Funktion einer Umsetzungsarchitektur und Vermittlung eines Überblicks zu den verschiedenen Möglichkeiten (Kaskade, Funktionalstrategie, OKR)	Wie kommt die Strategie in die Organisationseinheiten und zu den Mitarbeitern? TM: Zielkaskade, Funktionalstrategie, OKR - Verdeutlichung: Wenn eine Organisationseinheit keine Ziele hat, suchen sich die Betroffenen eigene Ziele. Dann ist es jedoch eher dem Zufall überlassen, ob die passenden Ergebnisse zum richtigen Zeitpunkt vorliegen. - Umsetzungsarchitekturen unterstützen die Koordination der Leistungen. - Vorstellen der verschiedenen Zugänge, Darstellung der Unterschiede und Gemeinsamkeiten	Trainerinput
60	Umsetzungsarchitekturen II Erfahrungsaufbau in der Ableitung von Zielen und Auswahl der passenden Umsetzungsarchitektur für das eigene Unternehmen	- Auswahl der passenden Umsetzungsarchitektur für das eigene Unternehmen („Welche Variante wäre/ist die passende für unser Unternehmen?“) - Ausprobieren: Ableiten von Zielen für die eigenen Organisationseinheiten aus der Strategie/den Jahreszielen nach den SMART Kriterien und den Empfehlungen der Trainermaterialie „Zielkaskade“ - Gegebenenfalls Suche nach Zielkonflikten	Einzelarbeit (Auswahl einer Variante und Ableitung von Zielen für die zweite/dritte Ebenen im eigenen Unternehmen), gegebenenfalls vorstellen in der Gruppe und Austausch dazu (Was fällt leicht und was schwer?)
Pause			
30	Für Ziele/Input sorgen und Erfolg beurteilen Hervorhebung des Verantwortungsbegriffs und der zwei wesentlichen Führungsaufgaben	Was sind die zwei wichtigsten Führungsaufgaben, für eine konsequente Resultatorientierung? TM: Für Ziele/Input sorgen; Erfolg beurteilen - Darstellung der zwei Aufgaben - Verdeutlichen, dass der Führungserfolg mit der Wahrnehmung dieser zwei Aufgaben steht und fällt	Trainerinput, Austausch und Diskussion dazu; gegebenenfalls Selbsteinschätzung der Teilnehmer („Wie gut nehmen wir diese Aufgaben wahr?“)
60	Veränderungen gestalten Veränderungsblockaden verstehen und Ansatzpunkte für gelungene Veränderungen aufzeigen	Wie lassen sich Veränderungen im Unternehmen gestalten? TM: Veränderungen gestalten - Sammlung und Austausch zu den Erfahrungen der Teilnehmer bezüglich Veränderungsprozessen in Unternehmen; - Input zu den zwei „typischen Fehlstarts“ und den Empfehlungen: „Veränderung durch Akzeptanz“ und „Theatermetapher“ - Anwendung der Inhalte auf eigene Veränderungsprozesse (auf vergangene, laufende oder geplante)	Trainerinput, Austausch und Diskussion dazu; Selbsteinschätzung der Teilnehmer in Bezug zu den „typischen Fehlstarts“; Anwendung der Empfehlungen (z. B. Theatermetapher) auf ein eigenes Veränderungsprojekt (Kleingruppenarbeit) und anschließender Austausch im Plenum

Tag 1			
Zeit (Min.)	Thema / Ziele	Fragestellung / Trainermaterialien (TM) / Inhalte	Methodik / Hinweise
60	Strukturen und Prozesse anpassen Wirkungsweise und Ansatzpunkte darstellen	Wie wirken sich Strukturen und Prozesse auf die Ergebnisse aus und welche Interventionsebenen gibt es? <i>TM: Strukturen und Prozesse anpassen</i> - Kurze Darstellung der Bedeutung dieser Aufgabe für die Leistungsfähigkeit von Unternehmen und Mitarbeitern - Benennen, dass jede Struktur auch ihren „Preis“ hat - Vorstellung der drei „Interventionsebenen“ - Anwendung auf das eigene Unternehmen, eine Abteilung oder ein Team	Trainerinput; Austausch und Diskussion über notwendige oder bereits erfolgte Anpassungen; Diskussion über die Folgen und Konsequenzen (z.B. hinsichtlich Qualifizierung, Zusammenarbeit, Kommunikation usw.); Anwendung auf das eigene Unternehmen in Einzel- oder Kleingruppen und Ergebnisse gegebenenfalls im Plenum vorstellen („Welche der drei Interventionsebenen wäre jetzt wichtig für unser Unternehmen?“)
Tag 2			
Zeit (Min)	Thema / Ziele	Fragestellung / Trainermaterialien (TM) / Inhalte	Methodik / Hinweise
60	Rollen und Verantwortung klären Wirkung fehlender Klarheit verdeutlichen und Ansatzpunkte darstellen	Welche Bedeutung haben Rollen- u. Verantwortungsklarheit und wie lässt sich damit arbeiten? <i>TM: Rollen und Verantwortung klären</i> - Darstellung der Bedeutung klarer Rollen und Verantwortung sowie der Auswirkungen im Alltag, wenn dies nicht gegeben ist - Vorstellung des Modells „Verantwortungssystem“ - durchspielen/ anwenden auf eigene Fälle/ Beispiele	Trainerinput; Austausch und Diskussion; Anwendung des Führungssystems für Fragestellungen und Fälle der Teilnehmer in der Kleingruppe und anschließender Austausch im Plenum (oder nur im Plenum)
60	Mitarbeiter und Teams entwickeln Verschiedene Ebenen und Ansatzpunkte für Entwicklungsprozesse aufzeigen	Wie lassen sich Teams und Mitarbeiter entwickeln? <i>TM: Mitarbeiter und Teams entwickeln</i> - Unterschied und jeweilige Vorgehensweise zwischen strategisch abgeleiteter und potenzialorientierter Mitarbeiterentwicklung darstellen - Bedeutung von Teamentwicklung und Anwendungsgebiete darstellen - Darstellung der Grundlagen der Teamentwicklung für Führungskräfte	Trainerinput; Austausch und Diskussion; Gemeinsames Sammeln von Beispielen für strategisch abgeleitete und potenzialorientierte Entwicklungsmaßnahmen und Diskussion im Plenum dazu; Austausch über Möglichkeiten und Grenzen einer Führungskraft für die Entwicklung eigener Teams
60	Beziehungen gestalten Bedeutung der Führungsbeziehung auf Leistung erkennen und Ansatzpunkte kennenlernen	Wie können tragfähige Führungsbeziehungen entwickelt und gepflegt werden? <i>TM: Beziehungen gestalten</i> - Beziehungsaspekt gelungener Führung herausarbeiten und darstellen - Vorstellen der Einheit von „Führen und Sich-Führen-lassen“ und der daraus resultierenden Konsequenzen - Einheitlicher Führungsstil versus individuell gestaltete Führungsbeziehung - Vorstellung möglicher Ansatzpunkte zur Gestaltung von Führungsbeziehungen, Bewusstmachung eigener Bedürfnisse und ihrer Wirkung in Beziehungen	Trainerinput; Austausch und Diskussion; Kleingruppen- oder Einzelarbeit (Einschätzung eigener Bedürfnispräferenzen sowie die der Mitarbeiter)
Pause			
180	Selbstführung Erfahren, welchen Einfluss die Selbstführung im Führungsalltag haben kann und ggf. Hinweise auf eigene Handlungsfelder entdecken	Welchen Einfluss hat die Selbstführung auf die Ergebnisse und wie kann sie verbessert werden? <i>TM: Selbstführung</i> - Bedeutung und Wirkung von (gelungener) Selbstführung: Input und Beispiele (eingeschränkte Wahlfreiheit, Einladungen) - Erfahrungsaustausch über eigene Erfahrungen der Teilnehmer - Übung 1 (Spiegelungsübung): „Ich als Führungskraft“ (Intuition einüben und zulassen, Bilder/ Wahrnehmungen über sich selber erhalten und mögliche Rückschlüsse auf Selbstführung diskutieren) - Übung 2 (Erfahrungsübung I): „Führen und sich führen lassen“ (wahrnehmen und erfahren von Impulsen als Führender, Geführter und dem möglichen Wechselspiel zwischen führen und sich führen lassen) - Übung 3 (Erfahrungsübung II): „Eine Einladung kommt“ (Wahrnehmen und erfahren, welche Wirkung gegenseitige Einladungen im Alltag haben können)	Kurzer Trainerinput mit Beispielen, danach Beispiele der Teilnehmer in Bezug zu ihrer Selbstführung sammeln; Spiegelungsübung (Design, s. Anhang); Erfahrungsübung I (Design, s. Anhang); Erfahrungsübung II (Design, s. Anhang); im Anschluss Austausch im Plenum über die wichtigsten Erfahrungen und mögliche Konsequenzen für den eigenen Führungsalltag <i>Der Trainer muss über ein ausreichendes Maß an Erfahrung in der Steuerung und Begleitung dieser Prozesse verfügen.</i>

2 Anhang (Übungsdesigns: Selbstführung)

Design: Spiegelungsübung

Spiegelungsübung zum Thema: Ich als Führungskraft		
<i>Dreiergruppe: A, B, C</i>		<i>Dauer: circa 50 Min</i>
Schritt		Inhalt
1.	2-3 min	A, B und C betrachten sich entlang der Fragen (Spekulationssphären) still. Haltung: Entspannt, unzensiert, doch taktvoll und den anderen würdigend
2.	ca. 5 min	B spekuliert in lockerer Folge den Fragen entlang über A. „Wenn ich Dich/Sie betrachte, kommen in mir zu den Spekulationssphären folgende Bilder, Ideen und Impulse hoch ... A hört zu, muss nichts auf sich beziehen und gibt keinen Kommentar.
3.	ca. 5 min	C spekuliert in lockerer Folge den Fragen entlang über A. „Wenn ich Dich/Sie betrachte, kommen in mir zu den Spekulationssphären folgende Bilder, Ideen und Impulse hoch ... A hört zu, muss nichts auf sich beziehen und gibt keinen Kommentar.
3.	2 x 10 min	Nun spekulieren A und C entlang der Fragen über B und im Anschluss A und B über C
4.	15 min	A, B und C tauschen sich über die gemachte Erfahrung bei der Übung aus (innere Vorgänge und Beziehungserleben.) Dabei geht es nicht vorrangig darum, Spekulationen zu bestätigen oder zu korrigieren.
Spekulationssphären		
<i>Wichtig: Nicht nur die Sätze ergänzen, sondern die impliziten Bilder vom Gegenüber und von sich selbst deutlich machen und umschreiben.</i>		
1. „Wenn ich mir Sie/Dich als Führungskraft vorstelle, kommen mir folgende Bilder“		
2. Wenn ich mir vorstelle, was Ihnen/Dir besonders gut im Führungsalltag gelingt, kommen mir folgende Ideen ... “		
3. Wenn ich mir Sie/Dich unter hohem Druck im Führungsalltag vorstelle, kommen mir folgende Bilder und Impulse ... zu Ihren/Deinen Grenzen“		

Design: Erfahrungsübung I

Erfahrungsübung: Führen und sich führen lassen		
<i>Zweiergruppe: A und B</i>		<i>Dauer: circa 30 Min.</i>
Schritt	Inhalt	
A und B nehmen mit jeweils einer ihrer Handflächen Kontakt miteinander auf. A und B werden sich im Verlauf der Übung frei im Raum bewegen, die Handflächen müssen jedoch die gesamte Übung über miteinander in Verbindung bleiben. Um beweglich zu bleiben, ist es möglich, die Handflächen zu drehen, so als ob sie in der Mitte miteinander verbunden wären.		
1.	5-7 min	A führt B. B schließt die Augen und muss sich über die Impulse der „Führungshand“ führen lassen. Dazu können kleine oder auch größere Bewegungen ebenso gehören wie Positionswechsel im Raum. A gibt darauf Acht, dass B auch mitkommt.
2.	5-7 min	Nun kehren sich die Rollen um und B führt A.
3.	5-7 min	Zum Schluss gibt es keine festgelegten Rollen. Das heißt, die Rollen können im Verlauf dieser Phase wechseln. Führen und geführt werden kann wechseln und ineinander übergehen. A und B haben dabei die Augen geschlossen.
4.	10 min	Auswertung der Übung und der gemachten Erfahrungen. Wie war es durch den Partner geführt zu werden? Fiel es leicht, hat etwas gefehlt? War es immer klar, wer der Führende und wer der Geführte war? Wie war es, zu führen? Wie war es, wenn der Andere vielleicht nicht mitgekommen ist? Erkenne ich Analogien zu meinem Führungsalltag? Und so weiter.

Design: Erfahrungsübung II

Erfahrungsübung: Eine Einladung kommt		
<i>Zweiergruppe: A und B</i>		<i>Dauer: circa 30 Min.</i>
Schritt	Inhalt	
Einer der Partner (A) nimmt jeweils eine Haltung, einen Gefühlszustand und die entsprechende körperliche Position/Spannung für eine gewisse Zeit ein. Das Gegenüber (B) spürt in sich hinein, welche Wirkung dies hat. Danach löst A die Haltung und den Gefühlszustand (z.B. über durch tiefes bewusstes Atmen, lösen von Anspannung, Seufzen) und B nimmt wieder die dadurch entstehende Veränderung und Wirkung wahr.		
1.	1-3 min	A nimmt sich ausreichend Zeit, um bestmöglich in eine innere und körperliche Haltung zum Gefühl „ich bin vollkommen angespannt“ zu kommen. (Dafür ist die Vorstellung von echten Situationen, wo dieses Gefühl präsent war, hilfreich). B nimmt die Wirkung auf sich und die Beziehung wahr. Im Anschluss geht A in die Entspannung und B nimmt wieder die Wirkung auf sich und die Beziehung zum Gegenüber wahr.
2.	1-3 min	Wiederholung mit Rollenwechsel. B nimmt das Gefühl der Anspannung ein und A nimmt die Wirkung wahr.
3.	2-6 min	Wiederholung der Übung mit dem Gefühl „ich komme zu einem wichtigen Termin zu spät“
4.	2-6 min	Wiederholung der Übung mit dem Gefühl „ich bin erfolgreich“
5.	2-6 min	Wiederholung der Übung mit dem Gefühl „ich bin komplett überfordert“
5.	10 min	A und B tauschen sich über ihre Erfahrungen aus und reflektieren, wo sie vielleicht selber mit einem Gefühl oder einer inneren Haltung die Arbeitssituation beeinflusst haben.

Menschen. Unternehmen. Zukunft.

Das RKW Kompetenzzentrum unterstützt kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und zu halten. In der Schnittstelle zwischen Wissenschaft, Politik und Wirtschaft werden praxisnahe Empfehlungen und Lösungen zu den Themen Fachkräftesicherung, Innovation sowie Gründung entwickelt.

Das RKW Kompetenzzentrum ist eine bundesweit aktive, gemeinnützige Forschungs- und Entwicklungseinrichtung des RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft e. V.

www.rkw-kompetenzzentrum.de

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages