



EIN NEUER BLICK AUF FÜHRUNG

WIE UNTERNEHMEN FÜHRUNG
WIRKSAMER MACHEN

Von und Christina Grubendorfer
Holger Schmitz

Mit Unterstützung von



CITRIX
GoToTraining



CITRIX
GoToWebinar

Zusammenfassung

Wenn wir an Führung denken, haben wir meist die einzelne Führungskraft vor Augen. Wie führt sie ihr Team? Wie spricht sie mit dem Mitarbeiter? Wie vereinbart sie Ziele und gibt Feedback? In diesem Sinne adressiert Führungskräfteentwicklung meist die individuelle Führungsperson und versucht persönliche Kompetenzen zu fördern.

Doch diese Sichtweise ist einseitig. Maßnahmen zur Stärkung von Führung werden erst volle Wirksamkeit entfalten, wenn Führung als sozialer Prozess betrachtet wird. Wie werden in der Organisation Entscheidungen getroffen? Was gelangt in den Fokus der Aufmerksamkeit? Welche Kommunikationsmuster haben sich rund um Führung etabliert? Wie arbeiten Führungskräfte als Mannschaft zusammen? Inwiefern teilen sie ein gemeinsames Verständnis von Führung?

Diese erweiterte Perspektive macht Führung zur Arbeit am System. Führungskräfteentwicklung bedeutet, die Führungspersonen einer Organisation in die Lage zu versetzen, ihr „System Führung“ gemeinsam zu reflektieren und funktional zu gestalten.

Eine Führungskompetenz, am System zu arbeiten, wird immer wichtiger, da sich die Ansprüche an Führung rasant verändern. Wir brauchen nicht noch mehr Helden (die vor allem sich selbst als Helden sehen), die als Einzelkämpfer und Alleskönner fit gemacht werden, sondern wir brauchen immer mehr Führungsteams, die sich selbst und die Spielregeln reflektieren, die sich in ihrer Organisation etabliert haben. Führung sollte darauf schauen, wie sich die Märkte (als relevante Umwelten für ihr Unternehmen) entwickeln und sich fragen: Sind wir mit der Art und Weise von Führung hier noch gut unterwegs? Ist das nützlich dafür, wo wir gerade hin wollen? Denn Führung ist ja kein Selbstzweck, sondern soll dazu beitragen, dass das Unternehmen zumindest überlebt, besser aber noch seine Ziele erreicht.

Inhalt

1. Die Ansprüche an Führung steigen
2. Ist Führung die Summe von Einzelleistungen?
3. Führung wird wirksam als System
4. Führung wird zur Arbeit am System
5. Neue Aufgaben für Führungskräfteentwicklung: Kompetenzen für die Arbeit am System aufbauen





1 Die Ansprüche an Führung steigen

Die Anforderungen an Führung verändern sich mit der Veränderung von Unternehmen und deren Umfeld. Die Welt, in der Führung agiert, wird komplexer.

Das Innere von Organisationen wird komplexer. Unternehmen steigern die Vielfalt ihrer Angebote und die Möglichkeit der Individualisierung (Customizing) für ihre Kunden. Sie erstrecken sich durch Globalisierung über immer mehr Länder, deren Kulturen in einer Unternehmenskultur verbunden werden wollen. Für Führungskräfte ergeben sich Herausforderungen in der Führung über Ländergrenzen hinweg. Das Pensum interner Kommunikation, die es zumindest wahrzunehmen gilt, ist durch E-Mail und intern genutzte soziale Medien um ein Vielfaches gewachsen. Wenn Unternehmen dann noch ihre Strukturen dynamischer machen möchten und von klassischen Organigrammen

zu einer netzwerkorientierten Form der Zusammenarbeit wechseln, bedeutet das Veränderungen, gegen die die Einführung der Matrix-Organisationen eine Kleinigkeit war. In diesen neuen Umfeldern funktionieren viele alte Gewissheiten erfahrener Führungskräfte nicht mehr.

„... Die meisten Organisationen (haben) in den letzten Jahren ihre Eigenkomplexität systematisch gesteigert, sei es durch neuartige Formen der Binnendifferenzierung, durch die gezielte Internationalisierung von Funktionen, durch die Verstärkung, netzwerkförmiger Kooperationen etc.“

Prof. Dr. Rudolf Wimmer, Professor für Führung und Organisation am Institut für Familienunternehmen an der Universität Witten/Herdecke



Die Umwelt von Unternehmen wird komplexer, die Zukunft immer ungewisser.

Die Wünsche und Erwartungen von Kunden ändern sich rasant, oft getrieben durch vollkommen neuartige Angebote, die im Zuge von Social Media entstehen: So bedrohen derzeit Angebote wie „airbnb“ die klassische Hotelgastronomie oder das Angebot „uber“ torpediert das Geschäftsmodell von Taxiunternehmen. Die Musikindustrie oder der Buchhandel können bereits ein Lied davon singen, wie ihre etablierten Geschäftsmodelle in Windeseile auf den Kopf gestellt wurden. Sogenannte disruptive Veränderungen geschehen nicht langsam und stetig, sondern entfalten ihre Wirkung in nur kurzer Zeit. Da bleibt den Kapitänen auf der Brücke großer Tanker und ihren Steuerleuten wenig Zeit zu navigieren. Wie gehen Führungskräfte mit der zunehmenden Ungewissheit um? Inwiefern können Sie noch planen? Wie bleiben Sie mit Ihren Teams am Puls der Zeit und im engen Kontakt mit ihren Märkten? Wie können sie erste Signale für kommende Veränderungen so früh erkennen, dass ihnen Zeit zum Reagieren bleibt? Wie

schaffen sie in ihrem Unternehmen Bedingungen, die Innovationen fördern, aber vor allem auch zulassen?

Das Verhältnis zwischen Führungskräften und Mitarbeitern verändert sich. In einem Umfeld von Fachkräftemangel und einem wachsenden Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter wird es für Unternehmen immer wichtiger, dass ihre Führungskräfte zum Bindungsanker für Mitarbeiter werden und nicht wie bisher zum Kündigungsgrund Nummer eins. Wo Arbeitgeber mit viel Aufwand Employer Branding betreiben und sich große Mühe geben, für begehrte Mitarbeiter der Employer of Choice zu werden, da fordern sie selbstverständlich von ihren Führungskräften immer deutlicher, doch bitteschön auch so zu führen, dass die Versprechen, die der Arbeitgeber im Personalmarketing macht, innerhalb des Unternehmens auch gehalten werden. Selbstverständlich sollen Führungskräfte auch gut auf die Gesundheit ihrer Mitarbeiter achten. Denn Ausfälle wegen Burn-Out sind ja nicht im Sinne der Unternehmen. Auf der anderen Seite sind Manager weiterhin

gefordert, die Produktivität ihrer Teams zu steigern. Wachstums- und Renditeziele gelten weiterhin. Führungskräfte sollen ihre Mitarbeiter so führen, dass sie voller Freude und ohne zu viel Stress Höchstleistungen bringen. Für manche Führungskraft, die eine eher härtere Gangart gewohnt ist und daran, dass man Mitarbeiter eher fordert als fördert, kann das wie die Quadratur des Kreises klingen. Doch, ob sie wollen oder nicht, genau das wird von Führungskräften immer mehr gefordert.

Letztendlich müssen Führungskräfte mit immer mehr Bällen gleichzeitig jonglieren und diese in der Luft halten. Damit Ihnen das gelingt, sollte die Führungskräfteentwicklung sie entsprechend unterstützen.

FÜHRUNG AGIERT UNTER ZUNEHMEND KOMPLEXEN BEDINGUNGEN:



© LEA Leadership Equity Association GmbH

2 Ist Führung die Summe von Einzelleistungen?

Wenn wir an Führung denken, haben wir meist die einzelne Führungskraft vor Augen, die Aufgaben im Rahmen ihrer Führungsrolle erledigt, wie zum Beispiel Mitarbeitergespräche führen, Leistung beurteilen, Feedback geben oder Ziele vereinbaren.

Im klassischen Verständnis von Führung, geht es um eine Führungskraft, die führt und um Mitarbeiter, die geführt werden. Die Vorstellung davon, wie das idealerweise geschehen sollte, hat sich im Laufe der letzten Jahrzehnte verändert von einem eher patriarchalischen Führungsstil hin zur Dialogorientierung. Heute erwartet man von einer Führungskraft üblicherweise, dass sie sich für die Perspektive ihrer Mitarbeiter interessiert, diese erfragt und mit einbezieht. Man erwartet, dass Führungskräfte situativ angemessen auf jeden Mitarbeiter individuell eingehen. Die ideale Führungskraft kennt ihre Mitarbeiter gut und interessiert sich auch persönlich für sie. So versetzt sie jeden einzelnen Mitarbeiter in einen guten Zustand, um große Leistungen zu erbringen. Außerdem liegt es in der Verantwortung von Führung, ihre Mitarbeiter weiterzuentwickeln und dabei vielleicht sogar die Rolle eines Coaches zu übernehmen.

Darüberhinaus wird für Führung oft die Metapher des Kapitäns auf der Brücke benutzt, der Schiff und Mannschaft steuert. Beliebter ist außerdem das Bild vom Dirigenten, der ein Orchester (sein Team) dirigiert. Demnach ist es also wesentlich für Führung, dass sie Teams von Mitarbeitern zu angemessenen Leistungen führt. Dazu gehört zu Beginn erst einmal, überhaupt ein Team aufzubauen, also Teambuilding zu betreiben. Es gilt, dafür zu sorgen, dass die einzelnen Mitarbeiter sich gut kennen und auch gerne zusammenarbeiten – zumindest reibungslos ohne persönliche Konflikte. Jeder im Team sollte entsprechend seiner Stärken einen passenden Beitrag leisten können. So sollen Synergien zwischen den individuellen Kompetenz- und Persönlichkeitsprofilen der Teammitglieder geschaffen werden, damit das Team mehr wird als die Summe seiner Teile. Von der Führungskraft wird erwartet, die Informationsflüsse in ihrem Verantwortungsbereich intelligent zu organisieren. Und falls es dann doch einmal knallt unter den Mitarbeitern, ist der Kapitän als Konfliktlöser gefordert.

Nicht zuletzt sind Führungskräfte als Kommunikatoren gefragt, die ihren Mitarbeitern die Strategien des Unternehmens vermitteln und die Mannschaften hinter der gemeinsamen Idee versammeln.

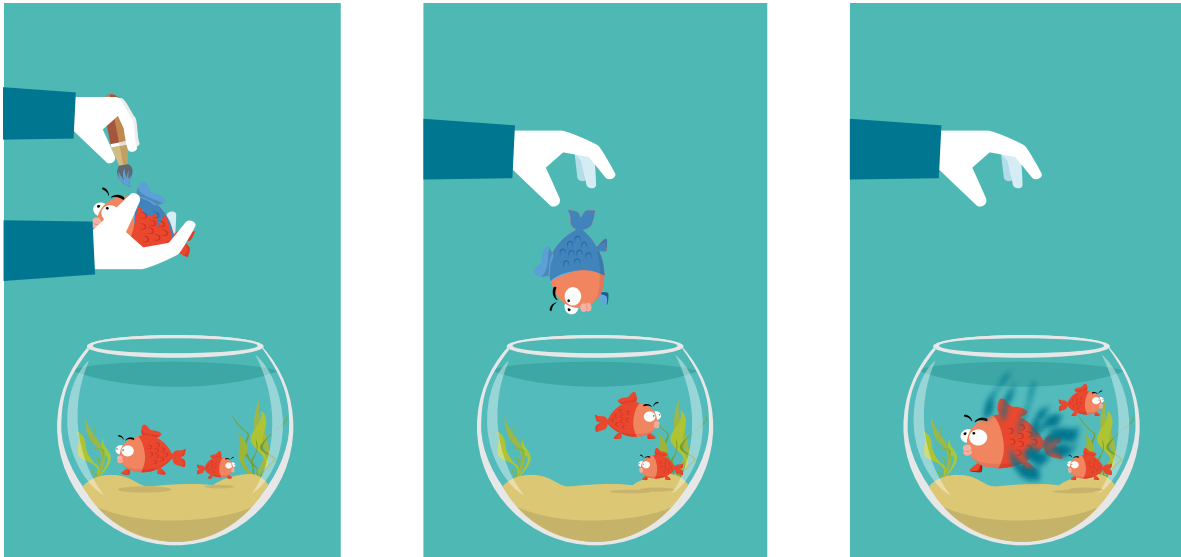
Es wird meist angenommen, dass es vor allem richtig gute Führungskräfte braucht, damit Führung wirksam und funktional ist. Wenn Führung in einer Organisation optimiert werden soll, geht der erste Gedanke dann meist in Richtung der Führungskräfte: Haben unsere Führungskräfte die richtigen Kompetenzen? Sind sie überhaupt richtig geschult für die Führungsrolle oder etwa nur aufgrund fachlicher Erfolge in ihre Position gelangt?

In diesem Sinne adressiert Führungskräfteentwicklung meist die einzelne Führungsperson und versucht deren individuelle Kompetenzen zu fördern. Entsprechend boomt der Markt der Seminar- und Trainingsanbieter, die Führungskräfte „aufrüsten“. Diese Weiterbildungsangebote versorgen Führungskräfte mit Tools und Denkmodellen, wie zum Beispiel zu Mitarbeiter- oder Situationstypen, anhand derer sie sich in ihrem Alltag orientieren können. Doch der Fokus dieser Fortbildungen für Führungskräfte liegt immer auf der Einzelperson – wie auch im boomenden Coachingmarkt für Führungskräfte. Eine Führungskraft funktioniert nicht so richtig? Ein Manager nutzt sein Potenzial noch nicht aus? Er könnte noch mehr Leistung bringen? Bei diesen Situationen wird den betroffenen Führungskräften häufig ein Coaching angeboten.

Wer allen Anforderungen an Führung gerecht wird, ist quasi ein Superheld.

Das Idealbild von Führung ist häufig noch das eines heroischen Managers oder Leaders, der in aufrechter Haltung, mit Charisma und Weitblick seinem Team vorangeht.



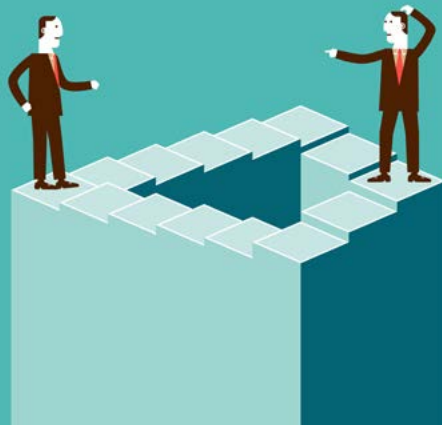


Off-the-job-Maßnahmen wie Trainings hinterlassen nur geringe Wirkung im Unternehmen. Um an Führung zu arbeiten, müssen die Kommunikationprozesse zwischen Führungskräften und Mitarbeitern in den Fokus rücken. Und das gelingt am Besten im Arbeitsalltag.

Und genau hier liegt ein zentraler Denkfehler über Führung. Der Hebel für mehr Wirksamkeit von Führung wird in der einzelnen Führungsperson gesehen. Doch dabei wird das System von Führung ausgeblendet, in das sie in ihrer Organisation eingebunden ist. Wie häufig kann man beobachten, dass die frisch Weitergebildeten hochmotiviert an ihren Arbeitsplatz zurückkehren und mit Elan die neuen Impulse in der Praxis umsetzen wollen. Doch sie werden oft von ihrem Arbeitsumfeld ausgebremst, verfallen wieder in etablierte Routinen, die dort halt so üblich sind. Das Neu-Erlernte verblasst nach und nach wieder vor den dominanten Mustern in der Realität zuhause. Diese Art von Führungskräfteentwicklung ist so, als würde man einen Fisch aus seinem Aquarium nehmen, mit Wasserfarbe neu anmalen und dann wieder in sein Aquarium setzen. Er färbt für kurze Zeit ab und hinterlässt ein paar Farbschlieren, die sich auflösen. Ansonsten ändert sich nichts.

Wer möchte, dass Führung in einer Organisation grundsätzlich wirksamer werden soll, muss sich mit dem Aquarium als Ganzes beschäftigen. Denn Führung ist weit mehr als das Ergebnis von Einzelleistungen der jeweiligen Führungspersonen. Wir vergessen so oft, Führung in dem sozialen Zusammenhang wahrzunehmen, in dem sie stattfindet.

Der typische Denkfehler über Führung: Der Schlüssel für mehr Wirksamkeit von Führung wird in der einzelnen Führungsperson gesehen. Doch dabei wird das System von Führung ausgeblendet, in das sie in ihrer Organisation eingebunden ist.



3 Führung wird wirksam als System

Was ist denn überhaupt Führung? Durch was fühlt ein Mitarbeiter sich geführt und in seinem Handeln geleitet? Die Erfahrung zeigt, dass hier weit mehr wirkt als nur die Handlungen einer Führungskraft, die üblicherweise als Führungsaufgaben bezeichnet werden. Mitarbeiter orientieren sich an dem gesamten Umfeld, das sie in ihrer Organisation umgibt und reagieren darauf, wie ihre Organisation tickt.

Es sind viele Dinge, die ein Mitarbeiter beobachtet und die er als Prämisse für sein Verhalten übernimmt: An welche Kommunikationsstrukturen sollte ich mich hier halten? Welche Regeln muss ich einhalten? Welche Vorgaben für den Umgang mit verschiedensten Situationen gibt es? In welche Fettnäpfchen kann man hier treten? Was muss ich hier tun, um möglichst erfolgreich zu sein? Was muss ich hier tun, um zu scheitern? Welche Ziele verfolgen wir?

Auch ist Führungskräften oft nicht bewusst, dass sie immer führen, egal was sie tun. Denn die Mitarbeiter orientieren sich an ihnen und an allem was sie tun. Vorstände, Geschäftsführer, Bereichsleiter, Abteilungsleiter, Teamleiter, sie alle werden permanent beobachtet und befinden sich qua Funktion im Aufmerksamkeitsfokus. Aus Sicht ihrer Mitarbeiter leben sie vor, was in der Organisation Belohnung und Erfolg verspricht. So prägen sie mit ihrem Handeln das Verhalten der Mitarbeiter und deswegen ist alles, was sie tun, Führung. Und (gerade) auch das, was sie nicht tun. Denn eine Unterlassung ist ebenfalls eine Handlung, an der man sich orientiert. Führungskräfte führen also immer. Sie können nicht nicht führen. So wie man nicht nicht kommunizieren kann. Das Handeln eines direkten Vorgesetzten ist ebenso Führung wie das Handeln aller Führungskräfte einer Organisation. Sie alle dienen als Rollenmodell für Verhalten, das im Rahmen dieser Unternehmenskultur ein Ansehen hat.

Führungskräfte sagen oft „Ich habe gar keine Zeit zu führen. Ich muss mich um so viele Sachen im Tagesgeschäft kümmern.“

Doch als Führungskraft kann man nicht NICHT führen!

Mitarbeiter orientieren sich nicht nur an Personen, sondern auch an Strukturen und Regeln, an den Programmen und Prozessen, die es in einer Organisation gibt, ob explizit oder implizit, ob formell oder informell. Mitarbeiter orientieren sich also an allem, was sich in einem Unternehmen als führend etabliert hat. All das zusammen schafft

dieses Aquarium, in dem sich die einzelne Führungskraft bewegt und das quasi wie ein lebender Organismus einer ganz eigenen Logik folgt, die nach ganz eigenen Spielregeln funktioniert.

Wenn wir über Führung nachdenken, vergessen wir so oft den Blick auf diesen sozialen Kommunikationsprozess, der sich als Führung etabliert hat. Doch für die wirksame Gestaltung von Führung in einer Organisation ist es wesentlich, diesen sozialen Prozess wahrzunehmen, zu beschreiben und sich dann zu fragen: Wie nützlich ist das für das, was wir im Moment erreichen wollen?

Wenn wir so an Führung herangehen, kommen wir nahe daran, Führung auch wirklich verändern zu können.

PRAXIS-TIPP!

Fragen, anhand derer Sie Führung in Ihrer Organisation klarer wahrnehmen können:

- *Wie werden bei uns Entscheidungen getroffen?*
- *Welche Wege muss eine Idee nehmen, bis sie umgesetzt wird?*
- *Wie gehen wir mit Erfolgen um?*
- *Wie gehen wir mit Fehlern um?*
- *Wie wird man bei uns erfolgreich?*
- *Wie scheitert man?*
- *Wie und von wem werden Veränderungen erklärt?*
- *Auf welche Prioritäten lenken unsere Führungskräfte den Fokus der Aufmerksamkeit in der Organisation? Durch ihre Worte? Durch ihre Taten?*
- *Was wird durch Führung bei uns möglich?*
- *Was wird durch Führung bei uns verhindert? Oder schwer gemacht?*

Eine zweite Perspektive auf Führung, die wir häufig vernachlässigen, ist der Blick auf die Führungsmannschaft. Wie gut ist die Führungsmannschaft einer Organisation aufeinander abgestimmt? Inwiefern teilen sie ein gemeinsames Verständnis von Führung? In Bezug auf den obersten Führungskreis wie zum Beispiel die Geschäftsführung oder einen erweiterten Leitungskreis, ist es ja durchaus üblich, diese Personen als Führungsteam zu sehen und dafür zu sorgen, dass sie gut zusammen arbeiten. Doch auch wenn man als externer Beobachter in solchen Kreisen die Frage stellt: „Wie gut sind Sie darüber abgestimmt, was für Sie gute Führung ist, die Ihrem Unternehmen in Ihrer Situation nützt?“, erntet man häufig nur fragende Blicke.

Auf den Ebenen darunter, bei Bereichsleitern, Abteilungsleitern oder auf Teamleiterenebene haben Führungspersonen immer weniger Möglichkeiten und Kommunikationsplattformen zur Verfügung, um sich regelmäßig darüber auszutauschen, wie sie gut aufeinander abgestimmt führen wollen. Wie sollen sie zu einem Schulterchluss kommen, was gerade ansteht und in welche Richtung es gehen soll? Doch wenn sich die Führungsmannschaft nicht darüber

austauscht, wie und wohin sie führen möchte, ist es auch nicht verwunderlich, wenn sie unterschiedliche Impulse in die Organisation sendet, die sich im besten Falle neutralisieren (passiert eher nicht) oder im schlimmeren Falle für Unruhe und Verwirrung sorgen.

Führung ist also viel mehr als die Summe von Leistungen einzelner Führungspersonen. Der gewohnte Blick auf Führung als persönliche Leistung hilft nicht weiter, wenn Organisationen ihre Führung in einem komplexen und herausfordernden Umfeld wirksamer machen möchten. Hier braucht es den Blick auf Führung als sozialen Prozess, der sich in der spezifischen Organisation als Führung etabliert hat. Es ist hilfreich darauf zu schauen, inwiefern die Führungsmannschaft ein gemeinsames Führungsverständnis teilt und so in die gleiche Richtung führt – und ob diese Richtung nützlich ist für den Erfolg oder auch das Überleben der Organisation.

Dieser neue Blick auf Führung ist sehr hilfreich, weil er zu Maßnahmen und Interventionen in Bezug auf Führung inspiriert, die weit über das hinausgehen, was üblicherweise in der Führungskräfteentwicklung praktiziert wird.



4 Führung wird zur Arbeit am System

Wenn Führung wirksamer und funktionaler für eine Organisation werden soll, reicht es also nicht aus, nur einzelne Führungskräfte fit zu machen. Vielmehr muss sich der Blick auf die Kommunikation zwischen Führungskräften richten.

Zur Veränderung von Führung müssen erst einmal die etablierten Muster beobachtet und benannt werden. Es braucht Reflexionsräume für Führungskräfte, in denen sie ehrlich ihr Handeln hinterfragen können: Was tun wir hier eigentlich? Inwiefern ist das nützlich für uns, wenn wir so miteinander umgehen und so miteinander kommunizieren? Was hat sich hier als Führung etabliert? Wollen wir so weiter machen?

Das Ergebnis solch einer Reflexion kann zum Beispiel sein, dass Führungspersonen klarer erkennen, wie sie mit Fehlern umgehen. Immer wieder herrschen in Unternehmen Fehlerkulturen, in denen defizitorientiert auf Fehler reagiert wird. Wenn etwas schief läuft, wird vor allem der Schuldige gesucht und dieser auch mal

Führung findet genau in dem Moment statt, wenn sich Führungsteams fragen: „Wollen wir so weitermachen wie bisher?“

„Reflexionsfähigkeit lässt Schritt für Schritt jene organisationale Lernfähigkeit entstehen, die heute angesichts des Veränderungstempos der für uns relevanten Umwelten unerlässlich geworden ist.“

Prof. Dr. Rudolf Wimmer, Professor für Führung und Organisation am Institut für Familienunternehmen an der Universität Witten/Herdecke.

vor versammelter Mannschaft gerüffelt. Es heißt dann „Das darf nie wieder vorkommen.“ In so einem Klima traut sich niemand mehr zu sagen: „Okay schlecht gelaufen, wie machen wir es besser?“ Es wird immer schwerer, offen über Fehler zu sprechen und aus ihnen zu lernen. Wenn sich solche Muster etabliert haben, stellt sich die Frage, was sie im Unternehmen bewirken und wie nützlich das ist. Angenommen das gleiche Unternehmen sucht dringend nach Innovationen, die ihm neue Marktchancen eröffnen: Dazu müssen Mitarbeiter neue Ideen erdenken und ausprobieren dürfen. Ausprobieren führt meist zu mehrfachem Scheitern, bevor ein Durchbruch gelingt. Doch

warum sollten Mitarbeiter in der oben beschriebenen Fehlerkultur ernsthaft das Risiko des Scheiterns eingehen? Inwiefern ist diese Fehlerkultur also nützlich für das Unternehmen, das eigentlich auf Innovationen angewiesen ist?

Wenn Führungsteams sich auf diese Weise selbst reflektieren und ihr gemeinsames Handeln danach ausrichten, wird Führung zur Arbeit am System. Sie verändern gemeinsam das System Führung, so dass es funktionaler für die Ziele der Organisation wird. Die Leitfrage muss immer sein: Für welche Probleme und Herausforderungen muss Führung eine Lösung bieten?

PRAXISTIPP! Muster von Führung und Kommunikation lassen sich am besten im Alltag beobachten, dort wo sie stattfinden. Wenn Sie sich als Führungsteam besser verstehen wollen, lassen Sie sich doch einmal den Spiegel vorhalten.

Laden Sie einen externen Beobachter zu Ihren Treffen ein. Dieser setzt sich dann ein paar Mal mit in Ihre Runde, zum Beispiel in Ihre regelmäßigen Jour Fixes, und beobachtet wie Sie miteinander kommunizieren. Wenn der externe Beobachter ihnen danach eine Rückmeldung gibt, ist das eine sehr nützliche Basis, um gemeinsam in die Reflexion zu gehen.

Wichtig ist dabei,

a) dass der Beobachter nur beschreibt, was er wahrnimmt, das aber sehr genau (im Idealfall kann der Beobachter die Kommunikation systemtheoretisch reflektieren)

und

b) dass Sie als Führungsteam dann bewerten, inwiefern die zurück gespiegelten Muster für Ihre Organisation nützlich sind.

Warum ist es wichtig, dass Führung so stark auf Kommunikation und Kommunikationsmuster schaut?

Nur was in die Kommunikation eines Unternehmens gelangt, kann auch Wirkung entfalten. Was nicht besprochen wird, findet nicht statt und wird nicht zu Handlungen führen. Der Systemtheoretiker Fritz Simon schildert in seinem Buch „Gemeinsam sind wir blöd!? Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten.“ anschaulich, wie es kommt, dass Organisationen dümmer sein können als ihre Mitglieder. Wenn nämlich Mitarbeiter Wissen oder Fähigkeiten haben, die in der Kommunikation ihrer Organisation keine Aufmerksamkeit erlangen, werden sie diese auch nicht zum gemeinsamen Nutzen einbringen können. Angenommen, ein Mitarbeiter hat lange Zeit in einem wichtigen Auslandsmarkt gelebt und kennt die lokalen Bedürfnisse sehr gut. Dann könnte der Vertrieb wohl wertvolle Erkenntnisse aus den persönlichen Erfahrungen dieses Kollegen ziehen. Doch da es sich im Management etabliert hat, Auslandsmärkte nur über Kennzahlen zu steuern und nicht über qualitative Daten,

„Daher lauten die zentralen Fragen für das Management: Wer schaut wohin - und welcher blinde Fleck entsteht dadurch? Wer nimmt welche Phänomene wahr und welche werden ausgeblendet? Wer bewertet was wie und eben nicht umgekehrt oder anders? Wie kommen diese individuellen Beobachtungen in der Kommunikation des Unternehmens vor? Welche Entscheidungen werden dementsprechend getroffen – oder eben auch nicht?“

Prof. Dr. Rudolf Wimmer, Professor für Führung und Organisation am Institut für Familienunternehmen an der Universität Witten/Herdecke.

wird die Organisation darauf verzichten, das Wissen dieses Mitarbeiters zu nutzen.

Deswegen ist es wichtig, Kommunikation so intelligent zu organisieren, dass alle nützlichen Potenziale und Kompetenzen der Mitarbeiter einfließen können.

Wertvolle Kompetenzen sollen nicht nur irgendwo schlummern, sondern auch eingebracht werden können. Ob das passiert oder nicht, darüber entscheidet

der Kontext, in dem Mitarbeiter sich bewegen. So kann ein und derselbe Mensch in der einen Organisation hochwirksam sein, in der nächsten völlig scheitern, weil der Kontext entsprechend ist. Führung kann den Kontext gestalten, so dass Mitarbeiter ihre Kräfte voll entfalten können. Die ist ein zentraler Ansatzpunkt, wenn man die Wirksamkeit von Führung in einer Organisation steigern will.



5 Neue Aufgaben für Führungskräfteentwicklung: Kompetenzen für die Arbeit am System aufbauen

Der zukünftige Fokus von Führungskräfteentwicklung sollte auf dem Zusammenwirken von Führungskräften liegen, weniger auf dem Aufbau von Einzelleistungen. Es gilt Kompetenzen

aufzubauen, das große Ganze zu erkennen und die Muster zu gestalten, die sich als Führung etabliert haben. Führung zur Arbeit am System zu machen, das ist der Schlüssel.

Kommunikation beobachten

Unternehmen sollten ihre Führungskräfte darin schulen, Kommunikation gut beobachten zu können. Die Beobachtung von Kommunikation ist nicht trivial, denn Kommunikation lässt sich nicht direkt

betrachten. Man kann sie nur indirekt über Verhalten beobachten und sich dann fragen: Hat Kommunikation stattgefunden? Wenn ja, welche? Und welches Muster steckt dahinter? Die Fähigkeit, sich solche Fragen zu stellen und auch zu beantworten, ist eine Schlüsselqualifikation für Führungskräfte der Zukunft.

Kommunikation gestalten

Eine Führungskraft muss nicht alles wissen oder können, doch sie muss soziale Kommunikationsprozesse so organisieren, dass am Ende tragfähige, nachhaltige Entscheidungen möglich werden. Dazu braucht sie die Kompetenz Impulse zu setzen, um diese Kommunikationsprozesse zu gestalten. Sie sollte in der Lage sein, einen Rahmen zu bieten, in dem Mitarbeiter ihre Kräfte voll entfalten können. Das meint nicht nur die Kommunikation in ihrem direkten Verantwortungsbereich. Vielmehr ist jede Führungskraft aufgefordert, die Führungsmuster der gesamten Organisation mitzugestalten und darüber Einfluss auf die Unternehmenskultur zu nehmen, also auf die unsichtbaren Regeln, die sich etablieren.

Sich in der Führungsmannschaft auf der Metaebene abstimmen

Führungskräfteentwicklung sollte Führungskräfte anregen, sich als Teil einer Führungsmannschaft zu verstehen. Manchmal ist es für Führungskräfte schon ein großer Aha-Effekt, wenn sie zum Beispiel zu einer großen Führungskonferenz eingeladen werden, sich umzuschauen und die anderen Führungskräfte um sich herum bewusst als „Führungskollegen“ wahrzunehmen. So banal das klingt, so ungewohnt scheint es zu sein, sich als Führungskollegen zu verstehen und in dieser Rolle zusammenzuarbeiten. Bestimmt mangelt es in vielen Organisationen bisher an Zeit und Möglichkeiten für die Abstimmung von Führungskräften in Sachen Führung. Doch leider fehlt vielen Führungskräften auch die Übung darin, gemeinsam immer wieder auf die Meta-Ebene zu gehen und sich gemeinsam zu fragen: Was machen wir hier eigentlich? Wozu ist das gut? Was wollen wir ändern? Diese Fähigkeit gilt es auszubauen.

DIE ZENTRALE AUFGABE VON FÜHRUNG: Kommunikation intelligent organisieren.	EINE NEUE AUFGABE DER FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG: Arbeit am System Führung fördern
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kommunikationsprozesse reflektieren. Es wird regelmäßig die Funktionalität von Führung für den Unternehmenserfolg hinterfragt. ➤ Die Führungskräfte gestalten einen Rahmen, in dem Mitarbeiter ihre Kräfte voll entfalten können. ➤ Die Führungskraft sollte sich als Teil einer Führungsmannschaft verstehen und immer wieder in die Abstimmung mit den Kollegen gehen. ➤ Eine Führungskraft muss nicht alles wissen oder können, sie muss soziale Kommunikationsprozesse so organisieren, dass am Ende tragfähige, nachhaltige Entscheidungen möglich werden. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Führungskräfte sollten besser darin geschult werden, Kommunikation zwischen ihren Mitarbeitern und anderen Akteuren im Unternehmen zu beobachten, zu bewerten und Bedingungen zu schaffen, um nützliche Kompetenzen sichtbar werden zu lassen. ➤ Führungsteams darin trainieren, sich selbst in ihrem alltäglichen Handeln zu reflektieren und dieses zu verändern.

ÜBER DIE AUTOREN:

Christina Grubendorfer, Diplom-Psychologin, Kauffrau und Unternehmerin gilt als führende Vordenkerin für einen neuen Blick auf Führung, der Führungskräfte nicht mehr als Manager des Planbaren, sondern als Moderatoren komplexer Veränderungs- und Anpassungsprozesse versteht. Als geschäftsführende Gesellschafterin der LEA Leadership Equity Association GmbH hält sie Beratungsmandate namhafter Unternehmen verschiedener Branchen, ist eine gefragte Referentin und Autorin zahlreicher Fachartikel. Sie begleitet als Seminarleiterin für Simon, Weber und Friends Curricula in „Systemischer Organisationsberatung“.

Holger Schmitz, Diplom Medienwissenschaftler arbeitet als Berater und Dozent an der Schnittstelle von Marke und Organisationsentwicklung. Als Associate der LEA Leadership Equity Association GmbH begleitet er markenorientierte Veränderungsprozesse und unterstützt Organisationen zu wirksamen Formen von Führung zu finden. Als Hochschuldozent unterrichtete er bereits am Institut für Journalistik und Kommunikationsforschung in Hannover und an der Macromedia Hochschule für Medien und Kommunikation in Berlin

Ressourcen zur Steigerung der Geschäftsagilität

Hier finden Sie weitere Whitepaper und Fallstudien zu [GoToWebinar](#) und [GoToTraining](#).

Best-Practices, Unternehmensmitteilungen und Studien zu modernen Arbeitsmodellen finden Sie unter: www.citrix.de/news.



Unser Online-Dienst für bessere Online-Schulungen.



Unser Online-Dienst für Neukundengewinnung und Online-Events.

Jetzt kostenlos testen:

Deutschland: 0800 182 0591

Schweiz: 0800 836 785

Österreich: 0800 292 810



North America
Citrix Systems, Inc.
7414 Hollister Avenue
Goleta, CA 93117
USA
Tel. +1 805 690 6400
info@citrixonline.com

Europe, Middle East & Africa
Citrix Systems UK Ltd.
Building 3
Chalfont Park, Gerrards Cross
SL9 0DZ
United Kingdom
Tel. +44 (0) 800 011 2120
europe@citrixonline.com

Asia Pacifics
Citrix Systems Asia Pacific Pty. Ltd
Level 3, 1 Julius Avenue
Riverside Corporate Park
North Ryde NSW 2113
Australien
Tel. +61 28870 0870
asiapac@citrixonline.com

Über Citrix

Citrix (NASDAQ:CTXS) ist ein Anbieter von Virtualisierungs-, Netzwerk- und Cloud Computing-Infrastrukturen, die Menschen bei neuen Formen der Zusammenarbeit unterstützen. Citrix-Lösungen helfen IT-Abteilungen und Service Providern beim Aufbau, der Verwaltung und der Absicherung virtueller und mobiler Arbeitsplätze: Damit lassen sich einzelne Anwendungen oder gesamte Desktops sowie Daten und Dienste jederzeit auf jedem Endgerät und über jedes Netzwerk bereitstellen. Bereits seit 25 Jahren ermöglicht Citrix mit innovativen Produkten die Umsetzung flexibler und mobiler Arbeitsmodelle. Mehr als 330.000 Unternehmen und über 100 Millionen Anwender setzen weltweit auf Technologie von Citrix. Der jährliche Umsatz in 2013 betrug 2,9 Milliarden US-Dollar. Weitere Informationen unter www.citrix.de.

Copyright © 2015 Citrix Systems, Inc. Alle Rechte vorbehalten. Citrix, GoToMeeting, GoToWebinar und GoToTraining sind Marken von Citrix Systems, Inc. und/oder einer oder mehrerer ihrer angegliederten Unternehmen und sind beim 'U.S. Patent and Trademark Office', beim Harmonisierungsamt für den Binnenmarkt und in anderen Gerichtsbarkeiten eingetragen oder können zur Eintragung vorgesehen sein. Alle anderen hier genannten Marken sind Eigentum ihrer jeweiligen Inhaber.

431DE_WP/2015-02-11