

Nicole Bischof  
Roger Künzli

# NEW LEADERSHIP IN NEUEN ORGANISATIONS- DESIGNS

Learning Journeys für  
mehr Selbstorganisation



SCHÄFFER  
POESCHEL

## **Hinweis zum Urheberrecht:**

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Bitte respektieren Sie die Rechte der Autorinnen und Autoren, indem Sie keine ungenehmigten Kopien in Umlauf bringen.

Dafür vielen Dank!

# myBook+

## Ihr Portal für alle Online-Materialien zum Buch!

Arbeitshilfen, die über ein normales Buch hinaus eine digitale Dimension eröffnen. Je nach Thema Vorlagen, Informationsgrafiken, Tutorials, Videos oder speziell entwickelte Rechner – all das bietet Ihnen die Plattform myBook+.

## Ein neues Leseerlebnis

Lesen Sie Ihr Buch online im Browser – geräteunabhängig und ohne Download!

---

### Und so einfach geht's:

- Gehen Sie auf <https://mybookplus.de>, registrieren Sie sich und geben Sie Ihren Buchcode ein, um auf die Online-Materialien Ihres Buches zu gelangen
- **Ihren individuellen Buchcode finden Sie am Buchende**

**Wir wünschen Ihnen viel Spaß mit myBook+ !**





New Leadership in neuen Organisationsdesigns



Nicole Bischof/Roger Künzli

# **New Leadership in neuen Organisationsdesigns**

Learning Journeys für mehr Selbstorganisation

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ich widme dieses Buch meiner Tochter Liselotte Bischof (2012-2023). Sie war begeistert von Veränderungen.

---

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

---

**Print:** ISBN 978-3-7910-5976-1      Bestell-Nr. 10982-0001  
**ePub:** ISBN 978-3-7910-5977-8      Bestell-Nr. 10982-0100  
**ePDF:** ISBN 978-3-7910-5978-5      Bestell-Nr. 10982-0150

Nicole Bischof/Roger Künzli

**New Leadership in neuen Organisationsdesigns**

1. Auflage, April 2024

© 2024 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH  
[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)  
[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Bildnachweis (Cover): © hemul75, iStock

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner  
Lektorat: Barbara Buchter, extratour, Freiburg

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Unternehmen der Haufe Group SE

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Ein Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung</b> .....	<b>13</b>
<b>Teil 1: Die Journey beginnt</b> .....	<b>15</b>
<b>1 Nächster Halt: New Leadership</b> .....	<b>17</b>
<i>Nicole Bischof</i>	
1.1 New Leadership .....	17
1.2 New Leadership und psychologische Sicherheit .....	18
1.3 New Leadership braucht Self-Leadership als Orientierungshilfe .....	20
1.4 Kompetenzentwicklung und Weiterbildung für New Leader .....	21
<b>2 Ziel der Journey: Neue Organisationsdesigns</b> .....	<b>25</b>
<i>Nicole Bischof</i>	
2.1 Treiber des Wandels .....	25
2.2 Mitarbeitende zur Selbstorganisation entwickeln .....	28
2.2.1 Warum ein Fokus auf Selbstführung? .....	28
2.2.2 Selbstorganisierte Organisationssysteme am Beispiel Holacracy .....	29
<b>3 Während der Journey: Leadership in der Selbstorganisation</b> .....	<b>33</b>
<i>Nicole Bischof</i>	
3.1 Einfluss auf die eigene Identität .....	33
3.2 Führungsprinzipien im Rahmen von selbstorganisierten Organisationsformen ...	34
3.2.1 Appreciative Inquiry – wertschätzende Führung als Prinzip .....	35
3.2.2 Selbstorganisation als grundlegendes Prinzip .....	36
3.2.3 Selbstführung als wesentliche Kompetenz in der Selbstorganisation ...	38
3.3 Mitarbeiterentwicklung in einer selbstorganisierten Organisationsform .....	42
<b>4 Learning Journeys und die Phasen einer radikalen Transformation</b> .....	<b>43</b>
<i>Nicole Bischof</i>	
<b>Teil 2: Wie eine neue Denkweise entfacht wird</b> .....	<b>47</b>
<b>5 Das Thema aufspannen und einordnen: Wo kommen wir her?</b> .....	<b>49</b>
<i>Nicole Bischof</i>	
5.1 Change-Theorie nach Kotter .....	49
5.2 Theorie U nach Otto Scharmer .....	50
5.3 Leadership-Theorie nach Bass und Avolio .....	52
5.4 Theorie der Community of Practice nach Lave und Wenger .....	55

<b>6</b>	<b>CSPstars I: Die Entscheidung für die Veränderung herbeiführen</b> .....	<b>57</b>
	<i>Roger Künzli</i>	
6.1	Wie alles begann .....	57
6.2	CSPstars – ein eigenes Modell wird entwickelt .....	60
6.2.1	Circles als Powerhouse .....	62
6.2.2	Gilden schaffen Ordnung .....	63
6.2.3	Bubbles als Inkubatoren .....	64
6.2.4	Unsere Verfassung: Die Kodifizierung unserer Grundsätze und Regeln ...	64
6.2.5	Ziele als Wegweiser .....	65
6.3	CSPstars – Einführung und Start .....	66
6.4	Was haben wir erreicht? .....	67
6.4.1	Positive Entwicklung .....	67
6.4.2	Verbesserungspotenzial .....	68
6.4.3	Regelmäßige MA-Umfrage .....	68
6.4.4	KPIs (Key Performance Indicators) .....	69
6.4.5	Retrospektiven .....	69
6.4.6	Kundenfeedback .....	69
<b>7</b>	<b>Praxisbeispiel: Einen neuen Mindset verankern</b> .....	<b>71</b>
	<i>Corinna Semling, Susanne Spurling</i>	
7.1	Einführung .....	71
7.2	Neue Anforderungen und alte Überzeugungen .....	72
7.3	Zielsetzung des Organisationsprojekts und Vorgehensweise .....	74
7.3.1	Ingangsetzung und Stakeholder-Interviews .....	75
7.3.2	Design der Soll-Organisation .....	77
7.3.3	Diskussion neuer Arbeitsformen: New Work Interviews .....	78
7.3.4	Retrospektive: Bewertung der Vorgehensweise im Projektteam .....	79
7.4	Eckpunkte der Mindset-Veränderung .....	80
7.5	Fazit .....	81
	<b>Teil 3: Wie die neue Organisation laufen lernt</b> .....	<b>83</b>
<b>8</b>	<b>Das Thema aufspannen und einordnen: Wo stehen wir aktuell?</b> .....	<b>85</b>
	<i>Nicole Bischof</i>	
8.1	Self-Leadership nach Manz und Sims .....	85
8.2	Kommunikationspsychologie nach Schulz von Thun .....	86
8.3	Psychologische Sicherheit nach Edmondson .....	87
8.4	Lerntheorie nach Brown, Collins und Duguid .....	88
<b>9</b>	<b>CSPstars II: Neue Prozesse der Entscheidungsfindung</b> .....	<b>91</b>
	<i>Roger Künzli</i>	
9.1	CSPstars im Kontext von VUKA: Navigieren durch Komplexität .....	91

9.1.1	Komplexität und ihre Auswirkungen .....	91
9.1.2	CSPstars' Antwort auf Komplexität: Dezentralisierung und Selbstorganisation .....	91
9.2	Einführung eines neuen Führungs- und Organisationssystems .....	92
9.2.1	Umgang mit den verschiedenen Werthaltungen .....	93
9.2.2	Gemeinsam Entscheide fällen .....	94
9.2.3	Umgang mit Status .....	94
9.2.4	Schaffung von Ritualen .....	97
9.2.5	Schaffen von neuen Wertebildern .....	98
9.2.6	Die neue Rolle »People Operation« .....	99
9.2.7	CSPheartbeat .....	100
9.2.8	CSP Kodex .....	102
9.3	Gemeinsame Ziele erreichen .....	104
9.3.1	Der Prozess der Zielsetzung .....	104
9.3.2	Unser Zielsystem .....	105
9.4	Weiterentwicklung von CSPstars .....	108
9.4.1	Die Funktion der Gilde 1 .....	109
9.4.2	Leitlinien für CPSstars 2.0 .....	109
9.4.3	Was haben wir daraus gelernt .....	110
9.5	Das Referenzmodell »Geführte Selbstorganisation« .....	111
9.5.1	Umfeld .....	114
9.5.2	Führung .....	114
9.5.3	Menschen .....	115
<b>10</b>	<b>New Leadership für das Arbeitsmodell Homeoffice .....</b>	<b>117</b>
	<i>Nicole Bischof</i>	
10.1	Ausgangslage .....	117
10.2	Zielsetzung der Journey .....	118
10.3	Vorgehensweise und Methoden .....	120
10.4	Trainingsdesign .....	121
10.4.1	Workshop zu Future Skills und Führungskompetenzen .....	122
10.4.2	Neue Führungskompetenzen aufbauen .....	123
10.5	Wichtige Führungskompetenzen im Homeoffice .....	126
10.6	Fazit .....	130
<b>11</b>	<b>Praxisbeispiel: Rollenklärung und Rollendefinition bei Radio Zürisee .....</b>	<b>133</b>
	<i>Daniela Frau</i>	
11.1	Ausgangslage – Beschreibung des Unternehmensfalls .....	133
11.2	Vorgehensweise und Methoden .....	135
11.2.1	Trainingsdesign .....	136
11.3	Erkenntnisse und Fazit .....	143

<b>Teil 4: Wie die neue Organisation gelebt wird</b> .....	<b>145</b>
<b>12 Das Thema aufspannen und einordnen: Wo wollen wir hin?</b> .....	<b>147</b>
<i>Nicole Bischof</i>	
12.1 Gruppendynamische Ansätze .....	147
12.2 Theorie der Grenzobjekte nach Star und Griesemer .....	148
12.3 Praxistheorie nach Schatzki und Reckwitz .....	149
12.4 Systemtheorie nach Luhman .....	150
<b>13 CSPstars III: Gruppendynamische Ansätze in der Zusammenarbeit nutzen und steuern</b> .....	<b>153</b>
<i>Roger Künzli</i>	
13.1 Erfahrungen .....	153
13.1.1 Was funktioniert? .....	153
13.1.2 Was funktioniert nicht? .....	154
13.2 Was möchten wir ändern? .....	154
13.3 Unser Vorgehen zur Entwicklung von CSPstars 2.0: Ein evolutionärer Sprung ....	156
13.4 CSPstars 2.0 .....	158
13.5 Der nächste Change steht an .....	159
13.6 Konkrete Anpassungen in CSPstars 2.0 .....	160
13.7 Der Weg geht weiter .....	161
<b>14 Praxisbeispiel: Führungsverständnis und Entscheidungsfindung in einem Organisationsdesign nach Holacracy</b> .....	<b>163</b>
<i>Ivo Bättig</i>	
14.1 Ausgangslage: Die Digitalagentur Unic .....	163
14.2 Zielsetzung der Journey .....	164
14.2.1 April 2016 – der Strategieprozess .....	164
14.2.2 Oktober 2016 – die Workshops mit der Geschäftsleitung zur Aufbauorganisation .....	166
14.2.3 November 2016 – die Entscheidung .....	167
14.3 Vorgehensweise und Methoden .....	169
14.3.1 Januar 2017 – das Vorgehen der Transformation .....	169
14.3.2 November 2016 bis April 2017 – die Vorbereitung .....	170
14.3.3 April bis Juni 2017 .....	176
14.3.4 Resultat .....	176
14.4 Abschlussgedanken .....	179
<b>15 Fazit und Ausblick</b> .....	<b>181</b>
<i>Nicole Bischof, Roger Künzli</i>	
15.1 Zusammenfassung .....	181
15.2 Ausblick .....	182
15.3 Die Journey geht weiter .....	183

<b>Teil 5: Toolbox – Methoden-Sammlung für Learning Journeys .....</b>	<b>185</b>
<b>16 Methoden zur Förderung von New Leadership .....</b>	<b>187</b>
<i>Nicole Bischof</i>	
16.1 Steckbrief-Methode .....	187
16.2 Check-In und Check-Out .....	187
16.3 Megatrend-Map .....	188
16.4 Veränderungen in »VUKA-Welten« .....	189
16.5 T-shaped Kompetenzprofil .....	190
16.6 Führung im Wandel .....	191
16.7 Kollegiale Fallberatung .....	192
16.8 World-Café .....	192
16.8.1 Wie funktioniert ein World-Café? .....	192
16.8.2 Vorbereitung und Umsetzung .....	193
16.8.3 Erfolg durch Mitgestaltung und Mitverantwortung .....	194
16.9 Canvas-Methoden .....	194
16.9.1 Mein Leadership-Kompass .....	195
16.9.2 Unsere Leadership-Map .....	197
16.9.3 Personalentwicklungs-Canvas .....	198
<b>17 Eine Methode zur Teamanalyse .....</b>	<b>201</b>
<i>Nicole Bischof</i>	
<b>18 Methode für Self-Leadership .....</b>	<b>203</b>
<i>Uwe Neumann</i>	
18.1 Einstimmung auf Self-Leadership .....	203
<b>Literatur .....</b>	<b>205</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>213</b>
<b>Autorinnen und Autoren .....</b>	<b>217</b>



## Einleitung

Seit einigen Jahren erleben Unternehmen eine Trendwende hin zu mehr Agilität und Flexibilität. Angetrieben durch die Komplexitätssteigerung und Digitalisierung des Marktes sowie der stark gestiegenen Kundenansprüche gerade in der Dienstleistungs- und Beratungsbranche, entschließen sich immer mehr Unternehmen, den Sprung in die Selbstorganisation zu wagen. Neue Führungsmodelle sind damit notwendig, neue Strukturen und vielfach auch neues Personal. Denn das hohe Maß an Eigenverantwortung erfordert spezifische Kompetenzen, welche vor der Transformation in der Regel nicht entwickelt wurden. So kommt es im Verlauf dieses Transformationsprozesses häufig zu hohen Fluktuationen.

Gerade für Beratungsfirmen ist es elementar wichtig, aktuelle Entwicklungen und neuestes Wissen als Kompetenzen an sich zu binden, um sie zielgruppengerecht in der Beratungsdienstleistung zur Verfügung zu stellen. Daher ist es wesentlich, zukunftsfähige Potenziale durch neue Mitarbeitende in die Firma zu integrieren. Auch hierfür ist ein modernes Organisationsdesign hilfreich, das den Mitarbeitenden von Anfang an die Mitgestaltung und Sinnorientierung ermöglicht.

Was es jedoch wirklich bedeutet, ohne Steuerung der Führungskräfte alle Entscheidungen selbst zu treffen, wird jeweils erst bei der Implementierung wirklich greifbar. Die Hürden, die es dann zu überwinden gilt, sowie Lösungsansätze, die für die Praxis hilfreich sein können, werden in diesem Buch anhand von Learning Journeys, die Unternehmen auf dem Weg zu holokratischen Organisationsformen durchlaufen haben, vorgestellt und illustriert.

Die Idee zu diesem Buch entstand während der Antragsphase für ein Projekt, in dem wir einen Beratungsansatz für Organisationen entwickeln wollten, damit diese die Transformation hin zu mehr Selbstorganisation erfolgreich gestalten können. Anhand eigener durchlaufener Lernerfahrungen wollten wir Anregungen als Learning Journeys zusammenstellen. In diesem Buch machen wir anhand von Beispielen deutlich, welche Hürden auf dem Weg der Transformation auftauchen können und welche Möglichkeiten bestehen, zu mehr Selbstorganisation in Organisationen zu gelangen.

Wir erleben es in unserer Arbeit als hilfreich, neue Perspektiven aus unterschiedlichen theoretischen Ansätzen zu erhalten und diese Theorien wie verschiedene Brillen aufzusetzen, um damit mehr zu erkennen, mehr zu sehen und auch mehr zu verstehen, was da eigentlich gerade in der Organisation passiert. Daher haben wir in diesem Buch eine maßgeschneiderte Auswahl aus einer großen Zahl von existierenden theoretischen Ansätzen zusammengestellt, die aus unserer Sicht für den jeweiligen Entwicklungsschritt sinnvoll erscheint. Diese Theorien werden kurz skizziert und es wird auf weiterführende Literatur verwiesen.

**Journey  
beginnt**

**Neue  
Denkweise  
entfachen**

**Organisation  
lernt laufen**

**Neue  
Organisation  
leben**

**Toolbox-  
Methoden**



Das Buch gliedert sich in fünf Teile. Teil 1 »Die Journey beginnt« beschreibt in vier Kapiteln, was wir unter einer Learning Journey verstehen und worauf dabei zu achten ist. Hier gehen wir auch auf die Konzepte von New Leadership, neuen Organisationsdesigns und Selbstorganisation genauer ein und beschreiben psychologische Herausforderungen sowie die Phasen einer Transformation.

Teil 2 »Eine neue Denkweise in der Organisation wird entfacht« beschreibt den nicht unkritischen Beginn einer möglichen Transformation. Der Boden muss geebnet und viel Überzeugungsarbeit muss geleistet werden, um eine solch tiefgreifende Transformation in Gang zu setzen. Wie kann es gelingen, die Entscheidung für die Veränderung herbeizuführen? Wie kann ein neuer Mindset verankert werden? Und welche neuen Strukturen sind zu schaffen, damit die Transformation starten kann?

In Teil 3 »Wie die Organisation laufen lernt« werden Herausforderungen bei der Umsetzung der Transformation thematisiert und anhand von Praxisbeispielen Lösungsmöglichkeiten vorgestellt. Wie sehen die neuen Prozesse der Entscheidungsfindung aus? Welche Rollen sind zu definieren? Welche Führungskompetenzen sind notwendig für New Work in neuem Design?

Wir geben anschließend in Teil 4 »Wie die neue Organisation gelebt wird und sich weiterentwickelt« einen Ausblick, wie die Reise weitergeht bzw. wie sich Organisationen weiterentwickeln, wenn sie bereits die Selbstorganisation leben. Hier werden gruppendynamische Ansätze notwendig, um das Führungsverständnis weiterzuentwickeln und Personalentwicklung neu zu gestalten.

Im abschließenden Teil 5 »Toolbox – Methoden-Sammlung für Learning Journeys« stellen wir erprobte Methoden für die Durchführung von Trainings oder Workshops für die Themenbereiche New Leadership, Team Development und Self-Leadership vor.

In dieser Publikation wird eine geschlechtergerechte Sprache verwendet. Innerhalb des Textes wurde bei der Nennung von Personen ein steter, willkürlicher Wechsel der weiblichen und männlichen Form gewählt oder es wurden auch beide genannt. Es sind dabei jeweils alle Geschlechtszugehörigkeiten gemeint. Wo sprachlich sinnvoll, ist an vielen Stellen eine geschlechterneutrale Formulierungen gesetzt.

# Teil 1: Die Journey beginnt



# 1 Nächster Halt: New Leadership

Nicole Bischof

Unsere Arbeitswelt verändert sich momentan so grundlegend wie seit der Industrialisierung nicht mehr. Während Organisationen bisher mehrheitlich hierarchisch organisierte Unternehmen waren, ist derzeit ein großer Umbruch erkennbar hin zu Selbststeuerungssystemen, in denen jeder Einzelne große Eigenverantwortung und Selbstführung übernehmen muss (Bischof, 2019; Bischof, 2022). Mit der Arbeitswelt 4.0 sind neue Arbeitsformen verbunden, die durch Flexibilität, Agilität und einen Wertewandel geprägt werden (Genner et al., 2017). Dieser Veränderungsprozess führt in Unternehmen zu zunehmend dynamischen Projekt- und Teamstrukturen, virtueller Kollaboration und Kommunikation oder netzwerkartigen Arbeitsstrukturen. Daraus ergeben sich sowohl ganz andere Formen der Zusammenarbeit, ganz neue Führungsformen und Arten von Leadership (Avolio/Gardner, 2005) als auch andere Karriereverläufe als bisher. Die Verantwortung für die eigene Entwicklung und Karriere liegt bei jedem selbst (Hirschi, 2011) und nicht bei der Organisation. Die Herausforderung für die Arbeitnehmenden von morgen sind vielfältig, die VUKA<sup>1</sup>-Welt bietet nur noch wenige Leitplanken für Planung und Vorgehen. Daher ist eine kognitive, verhaltensbezogene sowie emotionale Selbstführung umso entscheidender. Um zukünftige Arbeitskräfte auf diese grundlegende Umstellung in Organisationen vorzubereiten – grundlegend, da von allen Beteiligten eine veränderte Haltung gefordert wird –, sollen Selbstführungs-kompetenzen gestärkt und erweitert werden.

## 1.1 New Leadership

Die ideale Führungskraft ist souverän und kompetent, loyal gegenüber Arbeitgeberrinnen, wohlwollend und dennoch durchsetzungsstark und gerecht gegenüber ihren Mitarbeitenden, inspirierendes Vorbild, analytisch denkend, unternehmerisch handelnd, ein großartiger Stratege und gleichzeitig Diplomatin, eine verlässliche Kollegin, vertrauensvoll, Gelassenheit ausstrahlend und dennoch konzentriert und noch vieles mehr. Rolf Specht hat diese Anforderungen als »Jesus-Profil« bezeichnet, denn es ist offensichtlich schon von der Idee her unmöglich, diesen Ansprüchen gerecht zu werden.

Doch es ist Rettung in Sicht. Bereits 2001 haben sich CEOs und Entwickler aus der IT-Branche im Silikon Valley getroffen, um die tiefgreifenden Probleme der Arbeitswelt völlig neu zu denken. Sie haben dabei an nichts Leichteres als der grundlegenden

1 Akronym für Volatilität (Unbeständigkeit), Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (Mehrdeutigkeit). Der Begriff wurde in den 1990er Jahren von militärischen Sicherheitsexperten geprägt und wird heute für die Beschreibung von Unternehmenskontexten verwendet.

Haltung der Führungskräfte angesetzt, um diese zu hinterfragen. Die starre, hierarchische Haltung in Organisationen, die immer etwas »von oben herab« daherkam, egal ob gegenüber Mitarbeitenden, Kunden oder Behördenvertretern, sollte verändert werden hin zu einer open-minded, flexiblen, agilen Haltung auf Augenhöhe, die die Bedürfnisse der Menschen, mit denen man arbeitet, ins Zentrum der Aufmerksamkeit rückt. Im agilen Manifest (Beck et al., 2001) haben sie diese grundlegenden Überlegungen festgehalten und Prinzipien für einen anderen, neuen Umgang miteinander in der Arbeitswelt aufgestellt. Die sogenannte »New Work Transformation« verlangt ein völlig neues Verständnis von Leadership, Transparenz und offener Kommunikation.

Daher wurde seit der Millenniumswende sehr viel Anstrengung in die Leadership-Forschung investiert. Dabei wurden verschiedene Fragestellungen untersucht, wie der Prozess des Führens durch charismatische bzw. transformationale Führungsstile zur positiven Beeinflussung von Mitarbeitenden verlaufen kann. Beeinflusst werden sollen dabei die Einstellung, das Verhalten und letzten Endes die Leistung der Mitarbeitenden. Eine Vielzahl von Studien hat so den positiven Charakter der transformationalen Führung bestätigt. Ziele der Veränderung sind vor allem das Commitment der Mitarbeitenden, deren Zufriedenheit, ihre Identifikation mit der Arbeit und die erlebte Fairness (Avolio/Walumbwa/Weber, 2009, S. 428).

Der notwendige Transformationsprozess in vielen Unternehmen ist ohne die Orientierung an dieser New Leadership nicht denkbar (Möller/Giernalczyk, 2022). New Leadership bedeutet hierbei, eine neue Haltung und innere Einstellung bei den Führungskräften herbeizuführen, um letztendlich neuen Rollenanforderungen gerecht zu werden. Nichts weniger als eine neue Führungskultur wird so etabliert, die auch kollektive, rotierende oder geteilte Führungsmodelle umfasst (Seeger, 2020).

Die dafür notwendige Bewegung der inneren Haltung von Führungskräften bringt gleichzeitig auch einen Verzicht auf althergebrachte Sicherheiten und einen massiven Gewinn an neuen Rollensegmenten mit sich (Möller/Giernalczyk, 2022).

## 1.2 New Leadership und psychologische Sicherheit

Eine Veränderung des Organisationsdesigns ist ein langfristiger, sehr aufwendiger Change-Prozess, der eine Organisation auf allen Ebenen fordert. Solche Veränderungen setzen zunächst viel Lernbereitschaft voraus. Um die Angst vor der Veränderung zu reduzieren und eine Kultur des Lernens zu etablieren, ist außerdem psychologische Sicherheit notwendig.

Das Konzept der psychologischen Sicherheit (Edmondson, 1999) steht für die »gemeinsame Überzeugung aller Mitglieder eines Teams, dass die Sicherheit innerhalb der Gruppe gegeben ist, zwischenmenschliche Risiken einzugehen« (Möller/Giernalczyk, 2022, S. 61).

Das Konzept der psychologischen Sicherheit (siehe auch Kapitel 1.1.3) eignet sich besonders gut für Veränderungen, da es einerseits einen offenen Informationsaustausch fördert und zum anderen die Neuverteilung von Verantwortung begünstigt. Edmondson (2008) geht davon aus, dass nur psychologische Sicherheit gepaart mit hoher Verantwortungsübernahme ein Team in die Lernzone bringt. Damit steht das Konzept in direktem Zusammenhang zum Führungsstil: Wenn Führungskräfte z. B. durch Prinzipien des Shared Leadership Verantwortungsübernahme fördern, erhöhen sie bei bestehender psychologischer Sicherheit die Lern- und Innovationsfähigkeit ihres Teams. Damit verhilft das Konzept der psychologischen Sicherheit sowohl Führungskräften als auch Mitarbeitenden, sich auf den Weg zu neuen Ufern zu wagen und damit schlussendlich New Leadership zu leben.

Zahlreiche Arbeiten belegen den Zusammenhang von Führung und psychologischer Sicherheit. Moderne und positive Führungsstile, wie z. B. Shared Leadership und transformationale Führung, vermitteln psychologische Sicherheit und wirken sich damit positiv auf die Etablierung einer Lernkultur und Innovationsfähigkeit aus. Bei diesen Führungsstilen geht der Fokus weg von einer defizitären hin zu einer stärkenorientierten Sichtweise. Außerdem wird die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden gestärkt. Genau diese Beziehung ist es, die psychologische Sicherheit vermittelt, wenn sie positiv besetzt ist und von Wertschätzung geprägt.

Dieser Zusammenhang bedeutet umgekehrt, dass hierarchische und transaktionale Führung ungünstig für die Entwicklung von psychologischer Sicherheit ist (Möller/Giernalczyk, 2022). Auch wenn Amy Edmondson (1999) das Konzept sehr treffend darstellt und es für die Entwicklungen von Organisationen quasi zur Verfügung gestellt und ihm so zu größerer Aufmerksamkeit verholfen hat – die Grundidee dazu geht auf Lewins Theorie der Veränderung von Gruppen und sozialen Systemen (unfreeze – move – freeze) zurück (Lewin, 1947). Schein und Bennis (1965) haben das Konzept der psychologischen Sicherheit bereits im Zusammenhang von Organisationsveränderungen und Changeprojekten genutzt.

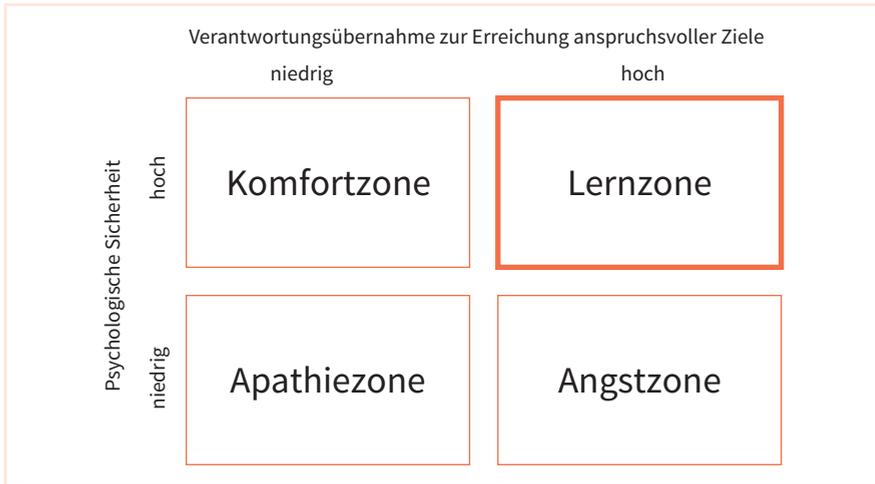


Abb. 1.1: Der Zusammenhang von Zielerreichung und psychologischer Sicherheit

### 1.3 New Leadership braucht Self-Leadership als Orientierungshilfe

In agilen Arbeitssettings und VUKA-Welten gibt es nicht viel, was Orientierung und Struktur vorgibt. Häufig sind Expertinnen und Experten sowie Führungspersonen auf sich selbst zurückgeworfen und fühlen sich als Einzelkämpfer (Seeger, 2020). Sie müssen sich selbst motivieren können und Strategien entwickeln, um nachhaltige Entscheidungen zu fällen.

Was dabei nützlich erscheint, ist beispielsweise das Self-Leadership-Modell von Marco Furtner (Furtner/Baldegger, 2016) von der Universität Liechtenstein. Für die verschiedenen Wahrnehmungsbereiche wie Kognition und Motivation werden unterschiedliche Strategien vorgeschlagen, wie beispielsweise Selbstanalyse, Selbstzielsetzung und Belohnungsstrategien.

Sich klare, herausfordernde und dennoch realistische Ziele zu setzen und diese konsequent zu verfolgen, ist eine Vorgehensweise, die bereits von Edwin Locke (Locke/Latham, 2019) in seiner Zielsetzungstheorie beschrieben wird. Sicherlich ist vielen die SMART-Formel zur Formulierung von Zielen bekannt und diese wird für Führungsprozesse genutzt. SMART ist das Akronym für Spezifisch, Messbar, Attraktiv, Realistisch und Terminiert. Sich aber selbst smarte Ziele zu setzen, das machen die wenigsten. Dabei kann dieser Selbstführungsmodus sehr hilfreich sein und insbesondere in Zeiten großer Ungewissheit eine gute Orientierungshilfe bieten.