



Thomas Lindenberg
Arnulf D. Schircks
Falk Hecker

Fit for Leadership 4.0

Mut zum Wandel mit GRID

WAXMANN

Thomas Lindenberg
Arnulf D. Schircks
Falk Hecker

Fit for Leadership 4.0

Mut zum Wandel mit GRID



Waxmann 2021
Münster · New York

Bibliografische Informationen 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 978-3-8309-4436-2
E-Book-ISBN 978-3-8309-9436-7

© Waxmann Verlag GmbH, 2021
www.waxmann.com
info@waxmann.com

Umschlaggestaltung: Anne Breitenbach, Münster
Titelbild: © skynesher | istockphoto.com
Satz: Stoddart Satz- und Layoutservice, Münster
Druck: CPI Books GmbH, Leck

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier,
säurefrei gemäß ISO 9706



Printed in Germany
Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, verboten.
Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des
Verlages in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung
elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Widmen möchten wir dieses Buch Jane Srygley Mouton, die 1987 im Alter von 57 Jahren leider viel zu früh verstarb. Jane S. Mouton war mit ihren zahlreichen Beiträgen zur zwei- bzw. dreidimensionalen wertorientierten Führung ihrer Zeit weit voraus. Das damals wie heute weit verbreitete Prinzip »Think Manager Think Male« hat sie nicht davon abbringen lassen, einen ganz entscheidenden Beitrag zur Ausarbeitung des GRID-Modells zu leisten. Viele Führungskräfte, ExpertInnen und Teamverantwortliche auf der ganzen Welt fühlen sich hinsichtlich Führung und Zusammenarbeit enorm inspiriert, neue Wege im Miteinander zu gehen.

Inhalt

Vorwort.....	13
--------------	----

Kapitel 1:

Die Arbeitswelt im Wandel.....	15
---------------------------------------	-----------

Falk Hecker

1 Die Bedeutung der Wandlungs- und Entwicklungsfähigkeit	15
2. Mit GRID den Wandel gestalten.....	18
3. Die Informatisierung der Arbeit.....	20
4. Der Umgang mit Künstlicher Intelligenz	23
5. Die Ambivalenz der Führungsstile.....	27
6. Die Bedeutung von Arbeit	32
7. Glücksempfinden bei der Arbeit.....	38
8. Der Einfluss einer werteorientierten Unternehmenskultur	43
9. Corporate Volunteering	46
10. Das Organisations- und Führungsmodell für die Arbeitswelt der Zukunft	49
11. Mit Leadership 4.0 den Wandel erfolgreich gestalten – ein Fazit	54
Literatur	55

Kapitel 2:

Vision Leadership 4.0	59
------------------------------------	-----------

Arnulf D. Schircks

1. Weg von ineffizienter Führung und anderen Stolpersteinen	59
1.1 „Wenn es Probleme gibt, so liegt es meist am Chef“	59
1.2 Der Wandel als solcher ist zu steinig, um Arbeit 4.0 oder New Work zeitgemäß zu gestalten	63
1.2.1 Widerstand gegen den Wandel ... zu wenig Empathie?	64
1.3 Change-Management: ein wichtiger Stolperstein im Wandel zur Arbeitswelt 4.0	65
1.4 Von der Koexistenz zweier Welten zu neuen Synergien	66
1.4.1 Die kalte digitale Welt ist die Tochter der analogen Welt.....	67
1.4.2 Die analoge Welt hilft Vertrauen zu schaffen.....	67
2. Zur Arbeitsmotivation als Motor der Unternehmen 4.0 mit neuer Leadership-Kompetenz.....	69
2.1 Erfolg im Wettbewerb dank Disruption?.....	71
2.2 Die kompetente Organisation steigert die Handlungsfähigkeit	76
2.3 Frühwarnsystem mit Organisationskompetenz am Beispiel einer Fallstudie....	78
3. Welche Rolle spielt Leadership in der Arbeitswelt 4.0?	80
4. Führungsstärke stärken?	82

5.	„Manager scheitern, weil sie ausgeprägte Persönlichkeitsmerkmale haben“	83
5.1	Mit Kant zur Standortbestimmung für neues Lernen	85
5.2	Worauf kommt es bei der Verhaltenssteuerung für Leadership an?	87
5.3	Unser „Betriebssystem“: die Persönlichkeit und die Darm-Hirn-Connection	88
5.4	Die Schlüsselkompetenzen als Fundament für die Führungsstärke – auch bei GRID-5	90
5.5	Mindset	90
5.6	Der Dreiklang führt zu Resilienz	92
6.	Abhilfe schaffen durch Stärkung der Organisationskompetenzen	93
6.1	Leadership als Organisationskompetenz	93
6.2	Innovation als Organisationskompetenz	95
6.3	Produktivität als Organisationskompetenz	96
6.4	Teamleistung als Organisationskompetenz	97
7.	Leadership stärken	98
7.1	Die Analogie aus der Humanmedizin	98
7.2	Eigenverantwortlich auf der Suche nach Stärken und Lücken	100
7.3	Von der Quantität zur Qualität als Schritt zur Stärkung der Handlungsfähigkeit	101
8.	Ist GRID eine „zeitlose“ Vision?	102
8.1	„Für mich ist vor allem die Vorbildfunktion ein Führungsinstrument“	103
8.2	Umsetzung	104
9.	Praxisleitfaden	105
	Literatur	108

Kapitel 3:

Warum Beziehungsqualität so wichtig ist	113
<i>Thomas Lindenberg</i>	

3.1	Was Unternehmen einzigartig macht	113
3.2	Drei wichtige Faktoren zur Gestaltung des Miteinanders	115
3.3	Die vier Rs der Zusammenarbeit	117
	Literatur	123

Kapitel 4:

GRID-5 – das Rahmenmodel zur Reflexion und Gestaltung der Führungskultur	125
<i>Thomas Lindenberg</i>	

4.1	Ein positives Menschenbild basiert auf folgenden vier Säulen (vgl. Völker, 1980)	125
4.2	GRID-5 – Grundstrukturen leistungsfähiger Unternehmenskulturen	128

4.3	Grundlegende Aufgaben der Unternehmensführung oder: Wozu gründet man eine Firma, welchem Zweck dient sie?	130
4.4	Warum uns das Sowohl-als-auch-Denken so schwer fällt – es aber unbedingt notwendig ist	133
4.5	Zwei Orientierungen bilden eine GRID-5-Führungspräferenz	135
4.5.1	Es gibt über sieben Milliarden Menschen, aber nur sieben GRID- Verhaltensprofile. Ist das nicht ein Widerspruch in sich?	137
4.6	Übersicht GRID-5-Präferenzen	139
4.7	Motive für eine bestimmte Verhaltenspräferenz	140
4.8	Beständigkeit und Änderung eines Verhaltensstils	141
4.8.1	Dominante GRID-5-Präferenzen	142
4.8.2	Alternative GRID-5-Präferenzen	143
4.9	Zusammenfassung: Ein stabiles Fundament für Wandel und Entwicklung	144
	Literatur	145

Kapitel 5:

GRID-5-Interaktionselemente – Wann ist der Teamgeist ein guter Geist?	147
<i>Thomas Lindenberg</i>	

5.1	Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile	147
5.2	Die Qualität der Beziehung messen	149
5.3	Richtig und Falsch existieren nicht mehr	151
5.4	Überblick „GRID-5-Interaktionselemente“	152
5.5	Zusammenfassung	175
	Literatur	175

Kapitel 6:

9,9-Verhaltensprofil „Leadership“

3+3 = 7,8 oder mehr	177
<i>Thomas Lindenberg</i>	

6.1	Überblick	177
6.2	9,9-Leadership in der Praxis	179
6.3	R2 Beziehungen und 9,9-Leadership-Verhalten	183
6.4	9,9-Umgang mit Macht und Autorität	184
6.5	R2 Beziehungen und Wechselwirkungen mit 9,9-Verhalten	186
6.6	Was treibt 9,9-orientierte Menschen an, was motiviert sie?	187
6.7	GRID-5-Interaktionselemente und 9,9-Leadership	188
6.8	Leadership-Verhalten in der Praxis erkennen	202
6.9	Fallbeispiel: Vom Weg abkommen, um nicht auf der Strecke zu bleiben	203
6.10	Zusammenfassung	205
	Literatur	208

Kapitel 7:

5,5-Verhaltensprofil „Status quo“

Fortschritt – wenn auch in Maßen – durch Ausgleich und Kompromiss..... 209

Thomas Lindenberg

7.1	Übersicht.....	210
7.2	Status-quo-Verhalten im Sinne von 5,5 auf Teamebene: Schwarmintelligenz, Kompromiss oder Sicherheit, so falsch kann das nicht sein, oder?	211
7.3	R2-Beziehungen und 5,5-Status-quo-Verhalten.....	214
7.4	Motive für 5,5-Status-quo-Verhalten	216
7.5	GRID-Interaktionselemente und 5,5-ausgleichendes Verhalten	218
7.6	5,5-Status-quo-Verhalten erkennen	228
7.7	Fallbeispiel: Das haben wir schon immer so gemacht!	228
7.8	Zusammenfassung.....	230
	Literatur	231

Kapitel 8:

1,1-Verhaltensprofil „Gleichgültigkeit“

Vermeiden, ausweichen und unbeteiligt sein sichern das Überleben..... 233

Thomas Lindenberg

8.1	Übersicht.....	233
8.2	Gleichgültigkeit im Sinne von 1,1 auf Teamebene	236
8.3	(R2-)Beziehungen und 1,1-gleichgültiges Verhalten	238
8.4	GRID-Interaktionselemente und 1,1-Verhalten im Detail	241
8.5	Eigenschaften von 1,1-Verhalten in der Praxis erkennen.....	247
8.6	Fallbeispiel: Eigentlich bin ich ganz anders, ich komme nur grade nicht dazu!.....	247
8.7	Zusammenfassung.....	250
	Literatur	251

Kapitel 9:

9,1-Verhaltensprofil „Kontrolle“

Anweisen und kontrollieren, damit die Dinge im Fluss bleiben..... 253

Thomas Lindenberg

9.1	Übersicht.....	254
9.2	Kontrolle & Dominanz im Sinne von 9,1 auf Teamebene.....	255
9.3	R2-Beziehungen und 9,1-Verhalten	257
9.4	Motive für 9,1-kontrollierendes Verhalten	258
9.5	GRID-Interaktionselemente und 9,1-kontrollierendes Verhalten	260
9.6	Eigenschaften von 9,1 in der Praxis erkennen	268

9.7 Fallbeispiel: Zuhören können, ist der halbe Erfolg.....	269
9.8 Zusammenfassung	272
Literatur	272

Kapitel 10:

1,9-Verhaltensprofil „Harmonie“

Nachgeben und entgegenkommen und bloß niemanden verletzen	273
---	-----

Thomas Lindenberg

10.1 Übersicht	273
10.2 Nachgeben und einwilligen im Sinne von 1,9 auf Teamebene	274
10.3 Wechselwirkung zwischen 1,9-harmoniebestrebendem Verhalten und der R2-Beziehungsqualität.....	276
10.4 Motive für 1,9-kontrollierendes Verhalten	277
10.5 GRID-Interaktionselemente und 1,9-entgegenkommendes Verhalten	279
10.6 1,9-entgegenkommendes Verhalten in der Praxis	287
10.7 1,9-Fallbeispiel: Charly investiert in ihre Führungskompetenz.....	287
10.8 Zusammenfassung	289
Literatur	290

Kapitel 11:

9+9-Verhaltensprofil „Parental Leadership“

Ich weiß, was gut für dich ist	291
--------------------------------------	-----

Thomas Lindenberg

11.1 Übersicht	292
11.2 Vorschreiben und anleiten im Sinne von 9+9 auf Teamebene	295
11.3 (R2-)Beziehungen und Wechselwirkungen mit Parental Leadership	298
11.4 Motive für 9+9-Verhalten	300
11.5 GRID-Interaktionselemente und Parentalismus	302
11.6 9+9-Verhalten in der Praxis erkennen	311
11.7 Fallbeispiel „Nimm Aubergine, Helen“	312
11.8 Zusammenfassung	313
Literatur	314

Kapitel 12:

GRID-5-Verhaltensprofil „Opportunismus“

Was springt für mich dabei heraus?	315
--	-----

Thomas Lindenberg

12.1 Überblick	315
12.2 Opportunistisches Verhalten auf Teamebene	316
12.3 R2-Beziehungen und Wechselwirkungen mit OPP-Verhalten	320

12.4	Motive für opportunistisches Verhalten	321
12.5	GRID-Interaktionselemente und Opportunismus.....	322
12.6	Opportunistisches Verhalten in der Praxis erkennen	330
12.7	Fallbeispiel: Vom Sunnyboy zum verlässlichen Teamplayer	330
12.8	Zusammenfassung	333

Kapitel 13:

Mut und Wandel mit GRID-5	335
--	------------

Thomas Lindenberg

13.1	Warum bin ich Führungskraft?.....	336
13.2	Macht Arbeit Spaß?	337
13.3	Ist das Kunst oder kann das weg?	338
13.4	Werte machen das Miteinander und das Leben an sich wertvoller	340
13.5	Aktionsfeld Nr. 1: Einstellungen, Wertvorstellungen und Überzeugungen	341
13.6	Aktionsfeld Nr. 2: Wind of Change	343
13.7	Gruppendynamik und Teamentwicklung	345
13.8	Gruppennormen.....	346
13.9	Die Macht von Normen	348
13.10	Die Wirkung von Normen: Unternehmensweite Konformität	349
13.11	Normen und Standards ändern	350
13.12	Den Wandel aktiv gestalten mit GRID-5.....	353
	Literatur	355

Epilog.....	357
--------------------	------------

Abbildungsverzeichnis	361
------------------------------------	------------

Vorwort

Als ich Mitte der 2000er-Jahre erstmals mit GRID Leadership in Berührung kam, hatte ich bereits erste Führungserfahrung gesammelt. Das aus meiner Sicht sehr eingängige Führungsmodell, das neben der Leistungsorientierung auch die Menschenorientierung in den Vordergrund rückt, sprach mich sofort an. Auch weil ich – in diversen Dax-Unternehmen sozialisiert – beobachten konnte, dass sich Unternehmen und deren Top-Management zwar der Bedeutung der Ressource Mensch bewusst waren, in der täglichen Führungsarbeit jedoch nicht in der Lage waren, adäquat zu führen. Nicht, weil sie es nicht wollten; häufig entschieden sich Führungskräfte im täglichen Geschehen schlichtweg für die weniger gute Variante. Mit GRID einen Kompass im Gepäck zu haben, den man zu Rate ziehen kann, um mögliche Optionen für sich zu bewerten oder Situationen hinsichtlich der Leistungs- und der Menschenorientierung zu betrachten, um sich dann bewusst für einen Weg zu entscheiden, war für mich äußerst bereichernd. Um in schwierigen oder komplexen Situationen die Gemengelage zu entflechten und solide Entscheidungen treffen zu können, ist es für mich heute noch hilfreich. Wie andere Führungsmodelle auch ist GRID Leadership ein Modell. Für mich jedoch eines, das meinem Werteverständnis entspricht und über das ich auch nach 20 Jahren im Job sagen kann, dass es für mich persönlich eine große Hilfe darstellt.

Eine Bereicherung ist GRID vor allem auch dann, wenn man vor der Herausforderung steht, ein Unternehmen aufzubauen. Mit Gründung unserer Unternehmensberatung im Jahr 2007 war schnell klar, dass uns weiteres Wachstum nur dann gelingt, wenn wir es als Management schaffen, Führungsverantwortung zu delegieren. Das ist keine Besonderheit, sondern die Challenge für zig Unternehmen. Wir standen hier jedoch vor einer besonderen Herausforderung: Vor dem Hintergrund persönlicher Erfahrung hatten wir den Anspruch, die Führung in unserem Unternehmen besser zu machen, als wir es bei unseren vorherigen Arbeitgebern erlebt hatten. Daher war es uns eine Herzensangelegenheit, unser Unternehmen mit dem Anspruch zu gründen, für uns und für alle Mitarbeiter einen Arbeitgeber aufzubauen, bei dem persönliches Wachstum, eine werteorientierte Zusammenarbeit und eine Führung so etabliert sind, dass wir und unsere Mitarbeiter Freude an der Zusammenarbeit haben UND wirtschaftlich erfolgreich werden. Genauso erfolgreich wie die Unternehmensberatungen, die weniger menschenorientiert und nach dem Up-or-Out-Prinzip vor allem den Renditen verpflichtet sind. Aus diesem Grund wählten wir auch eine besondere Form der Beteiligungsmöglichkeit und setzten unser Unternehmen als Mitarbeiteraktiengesellschaft auf. Wir hatten also bei Gründung unseres Unternehmens den Anspruch zu beweisen, dass auch eine werte- und menschenorientierte Unternehmensberatung wirtschaftlich sehr erfolgreich sein kann. Nach 14 Jahren am Markt lässt sich festhalten, dass sich dieser Plan bisher erfolgreich umsetzen ließ.

Neue Führungskräfte durchlaufen in unserem Unternehmen Cofinpro seit 2010 immer ein GRID-Leadership-Training. Im Coaching von Teamleitern haben wir häufig gesehen, wie die Bewertung anhand der Leistungs- und Menschenorientierung bei der Entwicklung alternativer Handlungsoptionen helfen kann. Dadurch erzielen wir in der Summe bessere Ergebnisse.

Nun bin ich seit langem in der Branche der Unternehmensberatungen zu Hause – eine Branche die mangels Produkt, das sie verkaufen kann, ausschließlich auf ihren Produktionsfaktor Mensch angewiesen ist. Insbesondere im Projektgeschäft mit interdisziplinären Teams entscheidet nicht der beste Mitarbeiter über den Projekterfolg. Entscheidend ist, wie gut Projektteams kooperieren, ob wesentliche Beiträge gehört werden und ob sich die richtige Sicht auch durchsetzen kann. Auch hier ist GRID für unsere Organisation von großer Bedeutung. Mittels GRID machen wir unseren Mitarbeitern transparent, dass gutes Teamwork entscheidend für den Projekterfolg ist, und sensibilisieren dafür, hierauf ein Augenmerk zu legen. Die sehr plastischen Beispiele in GRID WORKS führen zum unmittelbaren Erkenntnisgewinn für die Teilnehmer und machen erlebbar, dass – wenn man die Inputs aller Teammitglieder berücksichtigt und um die beste Lösung ringt –, das Leistungsniveau und das Leistungsvermögen deutlich gesteigert werden können. Das überzeugt auch die letzten Zweifler.

Besonders spannend finde ich zu beobachten, dass sich die Paradigmen in der Kooperation nach GRID sehr gut mit den Werten aus dem agilen Manifest verbinden lassen und so auch bei dem für uns als Beratungshaus sehr verbreiteten agilen Arbeiten passend sind. Denn wenn Teams selbstorganisiert arbeiten, ist es von besonderer Bedeutung, dass die Leistungskomponente – im agilen Arbeiten oft mit dem Anspruch, einen Kundennutzen zu schaffen, gleichgesetzt – genauso im Fokus steht wie die Menschenorientierung.

Dies zeigt auf, dass GRID mit seinen über sechs Jahrzehnten Erfahrung im Bereich Culture-Change, gerade in Zeiten wie diesen, in denen es in besonderem Maße darauf ankommt, sich für die Veränderungen, die mit Work 4.0 einhergehen, fit zu machen, so wertvoll ist. Mit GRID-5 haben die Autoren das GRID-Leadership-Modell nicht völlig neu erfunden, ihm aber an wesentlichen Stellen eine Neuausrichtung gegeben, die ich ausgesprochen spannend und vielversprechend finde.

Frankfurt, den 15.08.2021

Christine Martin

Kapitel 1:

Die Arbeitswelt im Wandel

Falk Hecker

1. Die Bedeutung der Wandlungs- und Entwicklungsfähigkeit

*„Leben ist Veränderung, und wer sich nicht verändert,
wird auch das verlieren, was er bewahren wollte.“
(Gustav Heinemann)*

Wohl kaum etwas beeinflusst das Leben in den Betrieben mehr als der Wandel durch die Digitalisierung und die damit zusammenhängenden Veränderungen im Unternehmensalltag. In der Literatur häufig auch mit den Schlagworten „Industrie 4.0“ oder „Arbeit 4.0“ titulierte, soll damit der Beginn einer neuen Epoche ausgedrückt werden, die mit einer Vielzahl an Veränderungen in der Arbeitswelt verbunden ist. Waren die drei vorherigen Epochen (Mechanisierung, Elektrifizierung, Automatisierung) im Wesentlichen durch Effizienzsteigerung und Arbeitsteilung geprägt, kommt es in der Arbeitswelt der Zukunft zusätzlich zu einer (digitalen) Transformation, wodurch die Arbeit an sich neu definiert wird. Zusammen mit den Megatrends der Globalisierung und dem Wertewandel in der Gesellschaft werden die Akteure in der Arbeitswelt vor immense Herausforderungen gestellt. Hierarchien lösen sich zunehmend auf. Multilokales Arbeiten in vernetzten „digital Communities“ finden Einklang in den Organisationen und lösen althergebrachte Strukturen und Prozesse auf. Agilität, Flexibilität und Individualisierung stehen ganz oben auf der Tagesordnung in einer sich verändernden Arbeitswelt und es findet ein weitreichender Wandel in den Einstellungen über Führung und Zusammenarbeit statt.

Kaum ein Wissenschaftler hat die Bedeutung von Wandlungs- und Entwicklungsfähigkeit von Lebewesen so akribisch untersucht, wie der britische Evolutionsbiologe und Naturforscher *Charles Darwin* (vgl. Darwin, 2018):

Charles Darwin reiste um 1850 im Rahmen einer Forschungsexpedition mehrere Jahre zwischen den Galapagos-Inseln westlich des südamerikanischen Kontinents umher. Über die Jahrtausende haben sich die vulkanischen Inseln in Flora und Fauna leicht verändert und er machte die Entdeckung, dass sich insbesondere die Finkenarten der jeweiligen Inseln in ihrer Schnabelform unterschieden, und zwar so, dass diese optimal zu den Bedingungen der Nahrungsaufnahme passte. Zu jener Zeit herrschte noch der biblische Glaube, dass die unterschiedlichen Arten an Lebewesen von Gott geschaffen wurden. 1859 widersprach Darwin mit seiner berühmten „Entwicklungstheorie über die Entstehung der Arten“ diesem alttestamentarischen Grundsatz und wurde von der Kirche zum gefährlichsten Mann Englands verteufelt. *Darwin* erklärte in seiner Theorie, dass die Vermehrungsfähigkeit der Lebewesen praktisch unbegrenzt ist, der Nahrungsmittelproduktion dagegen natürliche Grenzen gesetzt sind. Infolgedessen gibt es mehr Lebewesen als überleben können, ein großer Teil also im Kampf ums Dasein untergehen wird. Daraus folgte das berühmte darwinistische Gesetz, dass *die* Lebewesen langfristig überleben, die sich im Kampf ums Dasein am besten durchgesetzt haben, oder – und das wird bei der Wiedergabe seiner Theorie häufig unterschlagen – die sich den (Umwelt-)Bedingungen *am besten angepasst haben!* Anhand der verschiedenen Finkenarten konnte er nämlich nachweisen, dass diejenigen überlebten, die sich an die unterschiedlichen Lebensbedingungen der Inseln angepasst hatten. Dies war nach seiner Theorie der Grund dafür, dass sich im Laufe der Evolution so viele unterschiedliche Arten an Lebewesen gebildet haben: weil auf der Erde so viele unterschiedliche natürliche (Lebens-)Bedingungen vorherrschen.

Würde man in Anlehnung an *Darwin* die Entwicklungstheorie über die Evolution von Unternehmen verfassen, so gilt gleichermaßen der Grundsatz, dass vor allem diejenigen überleben und gegenüber ihren Mitbewerberinnen und Mitbewerbern erfolgreich sind, die sich „im Kampf ums Dasein“ den Umweltbedingungen am besten anpassen. Es kommt eben nicht nur auf die Größe und die Wachstumsgeschwindigkeit an, sondern vor allem um die Wandlungsfähigkeit im Hinblick auf die Marktgegebenheiten.

Der Wandel bzw. die Veränderung gehören zum natürlichen Lauf der Zeit, auch für Unternehmen, ihr Leistungsprogramm und den agierenden Menschen. Würden wir uns nicht verändern und permanent einem Wandel unterziehen, würden wir irgendwann aussterben. Oder im Sinne von *Darwin*: „Wer sich verändert, bleibt (überlebt), was bleibt, ist die Veränderung!“ (Richter, 1993) Wir dürfen nicht teilnahmslos zuschauen, wie sich der Markt um uns entwickelt, sondern müssen den Wandel auch für uns persönlich als Chance auffassen. Ein Unternehmen darf nicht drei Jahre später merken, dass sich der Markt verändert hat, sondern muss zwei Jahre vorher die Weichen stellen. Momentan befindet sich unser Lebens- und Arbeitsumfeld im starken Wandel durch die Digitalisierung. Unse-

re Tätigkeitsfelder verändern sich und das Leistungsprogramm wird noch dynamischer auf die Kundinnen- und Kundenbedarfe ausgelotet.

Persönliche Nachlese:

In welchen Bereichen spüren Sie für sich persönlich Anpassungs- oder Veränderungsbedarf, um nicht „abgehängt“ zu werden?

2. Mit GRID den Wandel gestalten

*Als Marktführer muss man lernen, die
Innovation zur Routine zu machen.*

Viele Unternehmen wünschen sich in Zeiten des Wandels eine „Start-up-Mentalität“ in ihren Betrieben. Von den beteiligten Akteurinnen und Akteuren wird insbesondere in Umbruchzeiten ein hohes Maß an Innovationsfähigkeit vorausgesetzt. Das wiederum setzt ein hohes Maß an Kreativität, Mut und Freude zur Veränderung bei den menschlichen Einsatzfaktoren, den „Human Resources“, voraus. Die Innovationsfreude kann von Seiten des Unternehmens sowohl gehemmt als auch gefördert werden. Insbesondere, wenn die Dynamik der digitalen Transformation noch zunimmt, ist neben der neuen Arbeitswelt – häufig als „New Work“ umschrieben – auch ein „New Leadership“ oder „Leadership 4.0“ vonnöten. Die Menschen als kultureller Bestandteil von netzwerkartigen Unternehmensorganisationen brauchen zur Aufrechterhaltung von Identifikation und Motivation eine Führung, die Werte und Sinnhaftigkeit vermittelt und der sie vertrauen können.

Das GRID-Führungsmodell eignet sich in besonderem Maße für die institutionelle Verankerung von Innovationsfähigkeit einer Organisation. GRID stellt in einem Koordinatensystem (Gitter) von 1 bis 9 beziehungs- und ergebnisorientierte Verhaltensmerkmale gegenüber, aus denen die Unternehmensbeteiligten mithilfe von bestimmten Interaktionselementen die Führungskultur einer Organisation beeinflussen können. Menschen, Macht und Beziehungen (Relationen) interagieren in einer wirkungsvollen Form miteinander, sodass Leistungen auf hohem Niveau gepaart mit einer werteorientierten Unternehmensentwicklung möglich sind.¹

GRID fördert dabei eine Unternehmenskultur, die von Leistungstransparenz sowie hoher Agilität und Flexibilität geprägt ist. Die Vernetzung ist genauso gewollt wie der offene und transparente Austausch von interdisziplinären Teams. Bürokratische Strukturmodelle passen insofern überhaupt nicht zu einer leistungs-offenen und gleichermaßen menschenwürdigenden Arbeitsumwelt. Zweifelsohne bedarf es einer gefestigten Vertrauenskultur, um Leadership auf höchstem Niveau zu praktizieren. Bei Leadership 4.0 ist das der 9,9-Ansatz, die ehrlichste und ausgeprägteste Form von Führungsbeziehungen; quasi ein ideeller Zustand der Führungsorganisation, weshalb Leadership 4.0 auch mit einer Führungsphilosophie gleichgesetzt werden kann. Die Eigenschaft einer Führungsphilosophie kommt aus dem Grund zustande, weil der 9,9-Führungsstil wie ein Credo als Soll-Vorgabe für alle Beteiligten wirkt.² Sie nimmt damit Einfluss auf die tatsächlich gelebte Unternehmens- und Führungskultur, die davon geprägt ist, stets die beste Lösung anzu-

1 Das GRID-Führungsmodell und seine Weiterentwicklung sind Gegenstand der Ausführungen in den folgenden Kapiteln des Buches. Zu den Ursprüngen und Begründung des Modells wird verwiesen auf Blake & Mouton, 1996.

2 Vgl. zum Einfluss der Unternehmensphilosophie auf die Unternehmenspolitik Hecker, 2012.

streben und sich mit dem Erreichten nie ganz zufrieden zu geben. Insofern fungiert das 9,9-Leadership-Verhaltensmuster als ein Leitmotiv für alle Beteiligten, wie ein Polarstern, an dem sich alle ausrichten, auch wenn man mal vom Weg abgekommen sein sollte und im GRID (Gitter) etwas nach unten (autokratischer) oder zur Seite („Laissez-faire“) gewandert ist.

Von Seiten der Beschäftigten besteht ebenfalls ein immanentes Interesse an einer Flexibilisierung der Arbeit, um diese im Hinblick auf Inhalte, Zeiten, Orte, Tempo und Verfahren auf die individuellen Bedürfnisse anzupassen.

Agilität und Flexibilität sind somit zwei Seiten einer Medaille, deren Potenzial in althergebrachten hierarchischen Strukturen bei Weitem nicht ausgeschöpft ist, sondern ganz im Gegenteil sogar gehemmt wird. Was in diesem Zusammenhang nicht missverstanden werden darf, ist die Tatsache, dass Veränderung per se für die meisten Menschen etwas Bedrohliches darstellt. Flexibilität und Veränderungsbereitschaft sind aus diesem Grund nicht unbedingt deckungsgleich. Darüber hinaus können sie nicht aufgezwungen bzw. „von oben nach unten“ befohlen werden. Die Lösung ist eine Unternehmenskultur, in der die Bereitschaft seitens der Mitarbeitenden vorhanden ist und aktiv gelebt wird. Durch das GRID-Führungsmodell wird dieses selbststeuernde Verhalten bewusst zugelassen, durch die bipolare Handlungsausrichtung geradezu gefördert. Das Mehr an Handlungsräumen fördert individualisierte Ausgestaltungsmöglichkeiten der Arbeit im Hinblick auf die Unternehmensziele unter Berücksichtigung der persönlichen Belange und menschlichen Wesensmerkmale.

Werte und Visionen vermitteln, Vertrauen schaffen und damit eine innere Resilienz aufbauen, die Stabilität in den Beziehungen und Wandlungsfähigkeit bei den Prozessen ermöglicht, das alles umfasst Leadership 4.0 und erzeugt im Unternehmen eine ungemeine Stärke und Dynamik. GRID ist auf diese Weise ein probates Instrument, um sich neuen Herausforderungen unter sich verändernden Rahmenbedingungen zu stellen, fördert und fordert es doch gerade durch den effektiven Einsatz der Interaktionselemente den Umgestaltungsprozess. Dies trifft ebenso für die Veränderungen im Zuge der digitalen Transformation zu. Auch im Zeitalter der Digitalisierung geht es um Prozesse und Beziehungen der menschlichen Ressourcen, die sich unter Verwendung von ausgewählten Interaktionselementen in bestimmte Relationen zueinander stellen, um zu einem bestmöglichen Output zu gelangen.

GRID setzt dabei bewusst auch bei den informellen Organisationsstrukturen an und erliegt nicht dem Irrglauben, dass durch die Institutionalisierung formaler Strukturen das Leben im Unternehmen nachhaltig im Sinne einer leistungsoffenen Unternehmensphilosophie beeinflusst werden kann. Die informellen Strukturen schlagen in der Regel die formalen Strukturen. Sie sind nicht selten sogar in der Lage, sie weitestgehend auszuhebeln (vgl. Kühl, 2018).

3. Die Informatisierung der Arbeit

„Die besten Erfindungen waren die, die stumpfsinnige Arbeit abgeschafft haben.“ (Florian Langenscheidt)

Menschen haben ihr Wissen und ihre Fertigkeiten schon immer mit denen geteilt, mit denen sie sich verbunden fühlen. Im Zuge der Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien fällt der Prozess des Teilens immer leichter. Ideen, Erfahrungen und sonstige wissenschaftliche Erkenntnisse können zu jeder Zeit, in allen Phasen ihrer Entstehung, anderen Verbündeten wie Kollegen, Kunden, Vorgesetzten oder sonstigen Kooperationspartnern zugänglich gemacht werden. Aus individuellem Wissen werden in den von Offenheit und Transparenz geprägten Netzwelten („Social Media“) allgemein zugängliche Informationen.

Die Informatisierung der Arbeitswelt wird parallel getrieben durch die technischen Hilfsmittel. Viele Routinen werden zukünftig maschinell erledigt und führen im Sinne des Eingangszitats zur Substitution von stumpfsinnigen Arbeiten. Die systemische Integration von digitalen Netzen, Diensten und Endgeräten ermöglichen zudem den Aufbau und die Institutionalisierung von virtuellen Arbeitswelten, welche zu der dynamischen Entwicklung bzw. Veränderung der Arbeitsorganisationen führt – in der Literatur häufig auch als „Arbeitswelt 4.0“ bezeichnet (vgl. Schircks et al., 2017). Infolge der neuen Errungenschaft, dass Menschen in Echtzeit über digitale Medien und virtuelle Plattformen miteinander agieren können, bilden sich neue soziale Interaktionsräume, die vor den betrieblichen Grenzen keinen Halt machen. Unternehmen, die versuchen, sich dagegen zu wehren, indem sie beispielsweise ihre Informations- und Kommunikationstechnologien davor abschotten wollen, werden bei diesen Versuchen kläglich scheitern. Informationsflüsse sind in der neuen medialen Welt genauso wenig aufhaltbar wie das Wasser, das einen Berg hinunterläuft. Wichtige Bestandteile der Kommunikation, wie zum Beispiel Mimik, Gestik, Blickkontakte oder sonstige Akzente, verlieren in virtuellen Arbeitswelten dagegen an Wirkungskraft.

Die digitale Transformation bringt neue Organisationsstrukturen und Netzwerke hervor, die zunehmend orts- und zeitunabhängig miteinander zusammenarbeiten. Neue Formen der organisationalen Zusammenarbeit in virtuellen Netzwerken, digitalen Meetings und Konferenzen, Webinaren, Wikis, Podcasts, Lernvideos u. a. prägen das veränderte Arbeitsleben im Zuge der digitalen Transformation. Digitale Communities bilden sich und lösen sich so schnell, wie sie zusammengekommen sind. Wo wir in Zukunft arbeiten werden, ob von Zuhause, aus dem Büro, vom Kinderspielplatz oder am Strand von Malibu, spielt beim „Cloud-Working“ eine untergeordnete Rolle. Umso wichtiger sind die Beziehungen zueinander, wenn wir als Menschen zusammentreffen. Dem persönlichen Kontakt kommt also ebenfalls eine besondere Bedeutung zu, weil er in der digitalen Arbeitswelt tendenziell seltener wird. Es empfiehlt sich daher auch bei den Raumkonzepten in den Betrieben

die Rahmenbedingungen der Digitalisierung und Ansprüchen individueller Flexibilität zu genügen (vgl. Coradi & Schweingruber, 2017).

Die Digitalisierung führt auf diese Weise zu einer Entgrenzung von Arbeit in räumlicher, zeitlicher und struktureller Hinsicht (vgl. Zimmer & Ziehmer, 2019). Ob freiwillig oder unfreiwillig induziert, führt die Verschmelzung der beruflichen Arbeit mit dem privaten Leben zu mehr Freiheiten. Für viele Beschäftigte ist das zunächst eine Herausforderung. Denn Entgrenzung von Arbeit im Zuge der Digitalisierung bedeutet nicht, dass man nun grenzenlos „always-on“ sein muss, sondern die durch die Informatisierung gewonnenen Freiheiten sinnvoll dazu nutzt, Arbeit und Leben so miteinander zu vereinbaren, dass sowohl die persönliche Zufriedenheit als auch der berufliche Erfolg dabei zunehmen. Die oft mit der Entgrenzung der Arbeit einhergehende Vertrauensarbeitszeit ist gleichzusetzen mit einem Vertrauensvorschuss, mit der gewonnenen Zeitkompetenz verantwortlich für sich selbst und den gesteckten Zielen und Aufgaben umzugehen.³

Der digitale Wandel wurde durch den externen Effekt der Corona-Pandemie beschleunigt. Mitarbeitende und Führungskräfte mussten sich der Macht und Kraft des Faktischen stellen. Klassische Arbeits- und Organisationsbeziehungen werden aufgebrochen und stellen die Unternehmensführung vor eine neue Herausforderung. Das ausgeprägte Arbeiten im Homeoffice während der Kontaktsperren im Zuge der Pandemie hat in Bezug auf die Informatisierung der Arbeit einen gewaltigen Schub erzeugt. Das Arbeiten in virtuellen Netzwerken hat sich dadurch in vielen Unternehmen praktisch institutionalisiert. Sehr deutlich wurde hierbei der teilweise unfreiwillig vollzogene Wandel von der Anwesenheits- zur Ergebnisorientierung, welcher für das Arbeiten in virtuellen Netzwerken symptomatisch ist. Durch die digitalen Medien sind die Teilnehmenden miteinander verbunden, und weil die meisten Prozesse in den Betrieben mittlerweile ebenfalls digital abgebildet werden, spielt der Arbeitsort – zumindest bei dem Großteil der administrativen Tätigkeiten – nicht die entscheidende Rolle.

Die in den Arbeitsmarkt hereinwachsende Generation der sogenannten „digital Natives“ führt dazu, dass viele Fachkräfte nicht mehr ausschließlich und exklusiv für ein Unternehmen tätig sein werden. Arbeitsvertragliche Vereinbarungen in der klassischen Form werden so nicht mehr akzeptiert und von der netzwerkgeprägten neuen Generation als „moderne Sklaverei“ empfunden. Dem Menschen als Individuum wird mehr Verantwortung und Vertrauen entgegengebracht werden müssen, was sich in Vertrauensarbeitszeitmodellen und leistungsorientierten Vergütungsformen niederschlägt.

Fasst man die Einflussfaktoren durch die zunehmende Digitalisierung unserer Arbeitsprozesse zusammen, so lassen sich folgende neue Rahmenbedingungen herausstellen:

³ Bereits heute entstehen psychische oder psychosomatische Erkrankungen durch die Arbeit in der Regel nicht durch die Ausdehnung der Arbeitszeit, welche zu einem gesteigerten Stressempfinden führt, sondern aufgrund der Intensivierung der Arbeitsanforderungen, der viele nicht gewachsen sind (vgl. Boßow-Thies et al., 2019).

- Entkoppelung von Arbeitszeit und Arbeitsort mit virtueller Arbeitsorganisation in Netzwerken, die trotz zunehmenden Datenschutzes durch Transparenz und Offenheit geprägt sind.
- Hierarchien lösen sich in den netzwerkartigen Strukturen zunehmend auf, Status und Identität des Einzelnen treten in den Hintergrund, dezentrale Organisationsformen mit ausgeprägter Autonomie in der persönlichen Arbeitsorganisation nehmen zu.
- Informationen und Wissen sind schnell und praktisch überall verfügbar und werden maschinell durch Künstliche Intelligenz unterstützt.
- Die Aufgabe des Menschen besteht in der Übernahme nicht standardisierbarer Aufgaben und Prozesse.
- Der Verantwortung der Führung obliegt die Koordination der verfügbaren menschlichen Ressourcen im Hinblick auf die Zielerreichung mit einer stärkenorientierten Führung unter Berücksichtigung von individuellen Fähigkeiten und Talenten.
- Die Unternehmensphilosophien sind weniger dogmatisch und eher pluralistisch und von einem demokratischen Verantwortungsbewusstsein geprägt.
- Interdisziplinäre und interkulturelle Kooperationen werden gefördert und gezielt eingegangen, um flexibel und dynamisch auf die Anforderungen des Marktes reagieren zu können; „das Crowdsourcing“ gewinnt an Bedeutung.

Eine besondere Herausforderung in diesem Entwicklungsprozess besteht nun darin, die sich neu bildenden Strukturen so zu justieren, dass auch unter dem informationstechnischen Einfluss ein konstruktives Zusammenarbeiten der Akteure entsteht.

Persönliche Nachlese:

In welchem Umfang hat die Informationstechnik bereits Einfluss auf Ihre Arbeitswelt genommen; in welchen Bereichen arbeiten Sie digital?

4. Der Umgang mit Künstlicher Intelligenz

„Eine Maschine kann die Arbeit von fünfzig gewöhnlichen Menschen leisten, aber sie kann nicht einen außergewöhnlichen ersetzen.“ (Elbert Green Hubbard)

Im Zuge der digitalen Transformation werden Menschen Teil eines integralen Netzwerks, indem unzählige Maschinen im sogenannten Internet der Dinge miteinander verbunden sind (vgl. Rifkin, 2015). Zu diesem Netzwerk gehören zunehmend mit selbstlernenden Algorithmen programmierte Computer (Roboter), welche in der Lage sind, eine Vielzahl von Tätigkeiten ohne menschliches Zutun zu erledigen. Es findet eine Automatisierung der Datenverarbeitung statt, die potenziell menschliche Fähigkeiten bei weitem übertreffen werden. Diese Systeme bezeichnet man als „Künstliche Intelligenz“ (vgl. Zweig, 2019).⁴ Sowohl im produktiven als auch im administrativen Bereich des Unternehmens kommt es infolgedessen zunehmend zu automatisierten Prozessabwicklungen. Es werden zunehmend, in der Regel wiederkehrende, Arbeiten durch eine Maschine erledigt, was zu einem enormen Effizienzschub führen wird (vgl. Dahm & Dregger, 2019). Betriebswirtschaftlich erfolgt eine Substitution von Personal durch Kapital.

Welche Rolle kommt dann in Zukunft beim Faktor Arbeit dem Menschen zu? Was passiert mit seinen individuellen Fähigkeiten und potenzieller Arbeitskraft in diesem System? Werden seine Individualität und seine Talente untergehen oder in besonderem Maße gefordert sein? Fragen, die vorgedacht, aber sicherlich noch nicht abschließend beantwortet werden können.

Die Systeme der Künstlichen Intelligenz werden beispielsweise über „Big-Data“ und „Predictive Analytics“ in der Lage sein, Schwächen, Defizite von Kompetenzen und Leistungsniveaus der Menschen in den Teams offenzulegen. Selbst bei sogenannten Soft-Skills wird man den mit Künstlicher Intelligenz gespickten Computer nicht überlisten können. Ein falsches Lächeln wird genauso überführt wie die Tonlage oder Geschwindigkeit unserer Stimme. So werden die Computersysteme uns häufig besser beurteilen können, als wir selbst dazu in der Lage sind.

Unser Umgang mit Stärken und Schwächen sowie Kompetenzdefiziten und deren Kompensation wird sich demzufolge verändern müssen. Profitieren werden Unternehmen, Organisationen und Institutionen, die damit progressiv umgehen und eine Kultur des Leaderships aufbauen, bei der diese Transparenz an offenbarten Kompetenzen und Kompetenzdefiziten ganz im Sinne der Erkenntnisse der Positiven Psychologie gezielt zur Organisationsentwicklung genutzt werden. Andernfalls führt die Künstliche Intelligenz in der Arbeitswelt zu einem Offenbarungseid opportunistischer Unternehmens- und Arbeitskulturen.

4 Streng genommen sind Maschinen natürlich nicht intelligent, da Maschinen im Gegensatz zu einem Organismus keine Gefühle wie Schmerz, Freude, Instinkte usw. wahrnehmen.

Die Systeme der Künstlichen Intelligenz werden uns zukünftig darüber hinaus nicht nur von der Erledigung einfacher Routinearbeiten befreien, vielmehr zeigt sich bei den selbstlernenden Systemen, dass diese gerade auch bei komplexen Aufgabenstellungen herangezogen werden können. Das Programm *AlphaZero* von Google mag hier als eindrucksvolles Beispiel dienen, wie wir Menschen zukünftig wahrlich „in Schach gehalten“ werden, wenn Maschinen autodidaktisch agieren und ohne menschliches Zutun sich selbst optimieren. Der Geschichtswissenschaftler *Yuval Noah Harari* hat dies in seinen „Lektionen für das 21. Jahrhundert“ illustrativ dargelegt (Harari, 2018):

Ein genauerer Blick auf die Welt des Schachs erbringt vielleicht Hinweise, in welche Richtung sich die Dinge langfristig bewegen. Es stimmt, dass mehrere Jahre nach dem Sieg von Deep Blue über Kasparow die Zusammenarbeit von Mensch und Computer im Schach eine Blütezeit erlebte. Doch in den letzten Jahren sind Computer im Schachspiel so gut geworden, dass ihre menschlichen Kolleginnen und Kollegen ihren Wert verloren haben und schon bald völlig bedeutungslos werden könnten.

Ein wichtiger Meilenstein war dabei der 7. Dezember 2017, als nicht ein Computer einen Menschen im Schach besiegte – das wäre nun wahrlich keine Nachricht wert gewesen –, sondern das Programm AlphaZero von Google über das Programm Stockfish 8 siegte. Stockfish 8 stand 2016 ganz oben auf den Ranglisten für Computerschach. Es hatte Zugang zu Jahrhunderten akkumulierter menschlicher Schacherfahrung und zu Jahrzehnten Computererfahrung. Es konnte pro Sekunde 70 Millionen Stellungen berechnen. AlphaZero hingegen schaffte nur 80.000 solcher Berechnungen pro Sekunde und seine menschlichen Schöpfer hatten ihm keinerlei Schachstrategien beigebracht – nicht einmal die Standarderöffnungen. Stattdessen nutzte AlphaZero die neuesten Prinzipien maschinellen Lernens und brachte sich quasi autodidaktisch Schach bei, indem es gegen sich selbst spielte. Trotzdem gewann der Neuling AlphaZero 100 Partien gegen Stockfish 8, weitere 72 endeten Remis. Es verlor also nicht eine einzige Partie. Da AlphaZero nichts von Menschen gelernt hatte, wirkten viele seiner erfolgreichen Züge und Strategien auf Menschen unkonventionell. Man könnte sie aber durchaus als kreativ, wenn nicht gar als genial bezeichnen.

Wollen Sie raten, wie lange AlphaZero brauchte, um Schach von Grund auf zu lernen, sich auf die Partien gegen Stockfish 8 vorzubereiten und seine genialen Instinkte zu entwickeln ...? AlphaZero schaffte es binnen nur vier Stunden von völliger Unkenntnis zu schöpferischer Meisterschaft und dass ohne die Hilfe und Anleitung irgendeines Menschen.

Als Konsequenz bedeutet dies eine immense Veränderung der Arbeitswelt durch die Künstliche Intelligenz. Mit zunehmender Reife und Kostendegression der Systeme werden potenziell ganze Hundertschaften in den Unternehmen und sonstigen Institutionen durch selbstlernende Maschinenparks ersetzt werden können. Die Effizienzsteigerungen lassen den Faktor menschliche Arbeit in einem neuen Licht erscheinen. In optimistischer Hinsicht eine Möglichkeit, Arbeit und Leben weiter miteinander zu verschmelzen, worauf in den folgenden Kapiteln noch eingegangen wird.

Führen die technologischen Möglichkeiten allerdings dazu, dass wir uns den Computersystemen unterordnen, kommt es mit jedem Entwicklungsschritt zu einer gewissen Freiheitsberaubung. Man spricht in diesem Fall auch von Technologiepaternalismus (vgl. Spiekermann, 2019). Die zunehmende Vernetzung im Internet der Dinge stellt uns Menschen vor die Wahl, entweder ein Teil des Systems zu werden oder auf gewisse Vorzüge zu verzichten. Sicherlich darf man dies nicht nur schwarz/weiß betrachten. Um nicht dem Technologiepaternalismus zu verfallen, sollte im Unternehmen – als soziales Gebilde – zunächst der Sinn und Zweck des Daseins formuliert werden und aus diesen höheren Zielsetzungen die Technologie, insbesondere die Künstliche Intelligenz, als Diener für den Menschen folgen und nicht umgekehrt. Die Entwicklung fordert die Unternehmen heraus, die eigenen Werte neu zu definieren. Die unternehmerische Verantwortung kann schlechterdings an eine Maschine übertragen werden. Nur weil technologisch immer mehr möglich wird, heißt das noch lange nicht, dass wir berechtigt sind, die Menschen dafür zu „versklaven“. Wir fahren schließlich auch nicht mit 250 km/h durch die Innenstadt, nur weil der Motor (die Maschine) dazu in der Lage ist. Und vor allem beachten wir rote Ampeln, die Regeln als Teilnehmende im öffentlichen Straßenverkehr.

In diesem Sinne sind Technologien niemals deterministisch. Ein Leadership-Konzept der Zukunft braucht sicherlich eine digitale Ethik mit moralischen Spielregeln, was im Umgang mit den neuen Technologien gewollt und erlaubt ist und was nicht. Werte wie Privatheit, informelle Selbstbestimmung sowie Daten- und Vertrauensschutz dürfen der Künstlichen Intelligenz im Betrieb nicht zum Opfer fallen, führten sie ansonsten auf kurz oder lang zu einer Reaktanz, die kontraproduktiv für jedes Leadership-Konzept wäre. Menschen sind eben keine Roboter mit einem Typenschild an Leistungsdaten und Künstlicher Intelligenz, sondern humane Wesen mit einer Seele und ausgeprägter emotionaler Intelligenz.

Leadership 4.0 muss daher auch ethische Belange berücksichtigen, was beispielhaft an den folgenden Fragestellungen festgemacht werden kann:

- Wie verändern sich die menschlichen Beziehungen durch den Einsatz bestimmter Systeme?
- In welchem Umfang dürfen Algorithmen (Künstliche Intelligenz) menschliche, souveräne Entscheidungen ersetzen?
- Inwieweit müssen (interne) Bildungssysteme angepasst werden?

- Inwiefern sollten Arbeitsformen und deren rechtliche Grundlagen verändert werden?
- Wie kann die Sicherheit persönlicher Daten gewährleistet werden?

Damit es bei der Einführung (künstlich) intelligenter Systeme nicht zu unerwünschten Kollateralschäden bei den Beteiligten kommt, empfiehlt es sich, einen ethischen Kodex im Unternehmen zu verankern, auch wenn viele Elemente zunehmend vom Gesetzgeber geregelt werden. Dadurch wird die (positive) Freiheit der Mitarbeitenden gewährleistet und respektiert, anstatt sie für die Systeme zu missbrauchen nach dem Motto: „Wenn du dabei sein willst, musst du deine persönliche Souveränität dafür eben preisgeben.“ Zahlreiche Anwendungen im Internet demonstrieren im negativen Sinne, dass viele Menschen dazu neigen, ihre Selbstverantwortung an vermeintlich intelligente Systeme (höhere Instanzen) abzugeben, um Teil davon zu werden. Eine große Herausforderung für das Leadership 4.0 ist es, ein konstruktives Spannungsverhältnis zwischen der digitalen und humanen Welt aufzubauen, sodass es zu einer kontinuierlichen positiven Entwicklung der Menschen in Verbindung mit den performanten Systemen kommt.

Je mehr Tätigkeiten und Routinen durch maschinelle Künstliche Intelligenz substituiert werden, desto humaner sollte im Gegenzug auch der menschliche Einsatz werden. Darin besteht auch für das Leadership die große Chance, den Menschen im Unternehmen zu helfen, zu ihren Wurzeln zurückzukehren, wo sie durch überzogene Verwaltung oder Bürokratie abhandengekommen ist. Ärztinnen und Ärzte sollen heilen und sich den Patientinnen und Patienten widmen, statt sie zu verwalten. Handwerkerinnen und Handwerker, Händlerinnen und Händler, Beraterinnen und Berater sollen werken, handeln und kreativ sein, statt stundenlang Formulare auszufüllen. In vielen Berufen gibt es überzogene, administrative Systeme, die mithilfe der Künstlichen Intelligenz entschlackt werden können. So wird sichergestellt, dass der hohe Grad an maschineller Performanz gepaart wird mit einem hohen Grad an humanen Beziehungen im Unternehmen. Dieses Spannungsverhältnis lässt sich auch als „performantes Beziehungsgeflecht“ ausdrücken.

Persönliche Nachlese:

Beurteilen Sie selbstkritisch, ob oder inwieweit künstlich intelligente Systeme (zukünftig) Ihre Arbeit übernehmen oder überflüssig machen könnten.

5. Die Ambivalenz der Führungsstile

*„Wer erwartet, dass andere ihm auf seinen Weg folgen,
muss bereit sein, die Führung zu übernehmen.“
(Helmut Schmidt)⁵*

Das Managen von Veränderungen gehörte schon immer zu den größten Herausforderungen in der Unternehmensführung, und in Anlehnung an das Eingangszitat ist dies in der Regel keine „One-Man-Show“. Die Entscheidungsträger sind enormen Verflechtungen ausgesetzt, bei vielen Unternehmen sogar auf internationaler Ebene. Diese kollektive Intelligenz aller Beteiligten optimal zu nutzen, verlangt eine dynamische Führung mit ausgeprägten fachlichen, sozialen und methodischen Kompetenzen. Denn die zeitliche und räumliche Distanz in netzwerkartigen Strukturen verursacht auch eine beziehungsbezogene Distanz, die es gilt, mithilfe von veränderten Informations- und Kommunikationsstrukturen zu kompensieren. Gefragt ist eine optimale Balance zwischen analoger und digitaler Kommunikation. Die Führungskräfte müssen praktisch in der Lage sein, mit unterschiedlichen Führungsstilen je nach Aufgabe, Kompetenzen der Mitarbeitenden und Arbeitsorganisation umgehen zu können. Nachfolgendes Schaubild verdeutlicht dabei den Grad der Partizipation der Mitarbeitenden bei den unterschiedlichen Führungskonzepten in der Praxis.

Willensbildung bei der Führungskraft				Willensbildung beim Mitarbeitenden		
1	2	3	4	5	6	7
Führungskraft entscheidet ohne Konsultation der Mitarbeitenden	Führungskraft entscheidet, versucht aber die Mitarbeitenden zu überzeugen, bevor er die Weisung erteilt	Führungskraft entscheidet, fördert jedoch Fragen zu seinen Entscheidungen, um Akzeptanz zu erreichen	Führungskraft informiert Mitarbeitende über beabsichtigte Entscheidung, Mitarbeitende können sich vor der endgültigen Entscheidung äußern	Mitarbeitende/Gruppe entwickelt Vorschläge, Führungskraft entscheidet sich für die von ihr favorisierte Alternative	Mitarbeitende/Gruppe entscheidet, nachdem die Führungskraft Ziele und Probleme aufgezeigt und Spielraum festgelegt hat	Mitarbeitende/Gruppe entscheidet, Führungskraft fungiert als Koordinator nach innen und nach außen
autoritär	patriarchisch	informierend	beratend	kooperativ	delegativ	teilautonom

Abb. 1.1: Der Grad der Mitarbeitendenpartizipation bei ausgewählten Führungsstilen

Quelle: In Anlehnung an Tannenbaum & Schmidt, 1958, S. 96.

5 Hamburger Abendblatt (2009). <https://www.abendblatt.de/wirtschaft/karriere/article106786000/Kluge-Koepfe-ueber-Fuehrung.html>. Zugriffen am 06.03.2021.

Beim Betrachten der Führungsstile könnte man vorschnell zu der Überzeugung kommen, dass doch alle Mitarbeitenden so weit wie möglich an der Ausgestaltung ihrer Arbeit partizipieren möchten. Dies ist jedoch ein Trugschluss. Bei der Analyse der Idealvorstellungen im Hinblick auf die eigene Arbeitsgestaltung zeigt sich, dass die jüngeren Generationen immer weniger bereit sind, Verantwortung zu übernehmen, sogar lieber Gehaltseinbußen in Kauf nehmen, als in „der Schusslinie zu stehen“. Viele Menschen können auch mit den zugesprochenen Freiheiten nicht umgehen, fühlen sich unwohl in der Selbstverantwortungsrolle.⁶ Sie brauchen eine direktive Führung, um effektiv arbeiten zu können. Nichtsdestotrotz schlummern auch in ihnen Fähigkeiten und Talente, die wie stille Reserven gehoben werden müssen. Die GRID-Interaktionselemente⁷ bilden diesen Tatbestand bewusst mit ab und fördern die arbeitsteiligen Prozesse der mitarbeitenden Unternehmenssubjekte. Somit ist es Teil des erfolgreichen Leadership-Modells, möglichst alle Mitarbeitenden mit ihrem Wissen und Können (Kompetenzen) in die Aufgabenbewältigung einfließen zu lassen. Die Ambivalenz wird zu einer Valenz, das heißt, wie beim Subsidiaritätsprinzip soll jede bzw. jeder Mitarbeitende sich mit den Werten einbringen, wozu sie bzw. er von seinen Fähigkeiten in der Lage ist, ohne dabei durch die Festlegung auf einen Führungsstil bevormundet zu werden. Empfehlenswert ist daher die Anwendung eines Führungsstils, bei dem sich die Führungskraft auf die individuellen Fähigkeiten der Mitarbeitenden ausrichtet.

Die Führungskraft steht im Zuge der digitalen Transformation vor der Herausforderung, die neuen digitalen Werkzeuge in die Führungstätigkeit sinnvoll zu integrieren, wie zum Beispiel durch Einbindung online-basierter Systeme der Leistungsbewertung und Personalentwicklung.

Der Führungsstil in virtuellen Netzwerkorganisationen ist zusammenfassend durch folgende Merkmale geprägt (vgl. Franken, 2016):

1. Persönliche Beziehungen und Vertrauen aufbauen sowie die Achtsamkeit verbessern.
2. Regelmäßige Reflexion und persönliche Feedbackgespräche führen, insbesondere bei sonst ausgeprägten elektronischen Austauschformaten.
3. Strukturierter Informationsaustausch nach gemeinsam festgelegten Kommunikationsregeln mit neutraler Moderation sowie Vor- und Nachbereitungen.
4. Wichtige Ergebnisse der vereinbarten Aufgaben und Ziele festhalten, ggf. Anpassungen vornehmen.
5. Bei der Auswahl der Kommunikationsmittel darauf achten, dass die betreffenden Medien anlassbezogen eingesetzt werden.

6 Es ist das Dilemma der Freiheit, dass sie keine Sicherheit gewährt. Wer frei von Risiken sein will, opfert seine Freiheit und die Möglichkeit der individuellen Entfaltung und gibt sich lieber in die Hände eines „Herrn“, der für ihn sorgt, aber auch über ihn entscheidet. Übertriebene Fürsorge, sei es durch einen Staat, eine Religion oder ein Unternehmen, erzeugt bei seinen Bürgerinnen und Bürgern, Jüngerinnen und Jüngern bzw. Mitarbeitenden eine Unmündigkeit, an die sie sich gewöhnen. So entsteht im Laufe der Zeit ein regelrechtes Bedürfnis, geführt zu werden (vgl. Bolz, 2010).

7 Siehe zu den GRID-Interaktionselementen im Detail Kapitel 5 ff.

Exkurs: Das Persönlichkeitsmodell der Transaktionalen Analyse

Führung kann nur in den wenigsten Fällen als ein einseitig gerichteter Beeinflussungsprozess definiert werden, weil die Interaktionen zwischen Führendem und Geführten wechselseitige Verhaltensmerkmale und Beziehungen erzeugen. Diese Austauschprozesse führen zu einer Rollenübernahme bzw. Rollenbildung zwischen den Interaktionspartnern. Die Führungsbeziehung wird zu einem Austausch von Leistung und Gegenleistung, sog. Transaktionen. Als Transaktion bezeichnet man die Grundeinheit aller sozialen Verbindungen.

Nach dem Persönlichkeitsmodell der Transaktionalen Analyse existieren in jedem Menschen drei verschiedene Persönlichkeiten, sogenannte Ich-Zustände (vgl. Berne, 2001):

- Das *Eltern-Ich*, als das gelernte Lebenskonzept, bestehend aus den Wertvorstellungen, Normen, Regeln, Prinzipien, die wir von unseren Eltern und Bezugspersonen gelernt haben. Diese in der frühen Kindheit gelernten Inhalte bestimmen unser Verhalten vor allem in Stresssituationen. Das Eltern-Ich setzt sich aus einer kritisch wertenden (z.B. Kontrolle, Ordnung, Bestrafung) und einer stützend-fürsorglichen (z.B. Verständnis, Trost, Hilfe) Komponente zusammen.
- Das *Kindheits-Ich*, als das gefühlte Lebenskonzept. Die Gefühle wurden in der Kindheit gewonnen und als innere Ereignisse gespeichert. Das Kindheits-Ich setzt sich aus einer natürlich-spontanen (z.B. Freude, Weinen, Kreativität; Neugier, Wissensdrang) und einer angepasst-unterwürfigen (z.B. Gehorsam, Furcht, Schuld) Komponente zusammen.
- Das *Erwachsenen-Ich*, als das gedachtes, vernunftorientiertes Lebenskonzept, welches sich beim Heranwachsen durch die Auseinandersetzung mit der Wirklichkeit entwickelt. Das Erwachsenen-Ich bestimmt unser Handeln, wenn wir Situationen objektiv bewerten und Menschen vorurteilsfrei behandeln. In dieser Haltung treffen wir Entscheidungen sachlich und logisch und mit voller Verantwortung.

Das Verhalten in diesen Ich-Zuständen zeigt sich bei der verbalen und nonverbalen Kommunikation. Es gibt auch keine guten oder schlechten Ich-Zustände, da sie allesamt unsere Persönlichkeit bilden. Die Dominanz eines Ich-Zustandes selektiert unsere Wahrnehmung insbesondere in Drucksituationen. Geringe Unterschiede bei den Ich-Zustandsausprägungen weisen auf die Fähigkeit, zwischen den Verhaltensweisen schnell wechseln zu können.

Problemlösendes Verhalten zeigt sich vorwiegend im Erwachsenen-Ich, zum Beispiel durch intensive Anwendung von Fragetechniken, was Führungskräfte grundsätzlich beherrschen sollten. Ein starkes Eltern-Ich wird in Notsituationen von Bedeutung sein. Das natürliche Kindheits-Ich ist für die Dynamik und Kreativität der Unternehmensentwicklung gefragt.

Im Umgang mit Menschen haben sich stereotype Transaktionsmuster herausgebildet, welche die Rolle der Interaktionspartner zueinander bestimmen. Nach

dem Transaktionsmuster von *Eric Berne* werden vier grundlegende Einstellungen von Menschen unterschieden (vgl. Harris, 2016):

- Ich bin nicht O.K – Du bist O.K.
-> kennzeichnet die angsterfüllende Abhängigkeit des unreifen Menschen, meist in Form von Minderwertigkeitsgefühlen,
- Ich bin nicht O.K – Du bist nicht O.K.
-> kennzeichnet die Grundeinstellung der Verzweiflung und Resignation,
- Ich bin O.K – Du bist nicht O.K.
-> kennzeichnet die unverbesserliche, zerstörerische, kriminelle Einstellung,
- Ich bin O.K – Du bist O.K.
-> kennzeichnet die Einstellung des Erwachsenen, der mit sich selbst im Reinen ist und mit anderen in Frieden lebt und leben will.

Für eine erfolgreiche Anwendung von Führungsstilen gilt, dass diese langfristig nur aus einer positiven, vernunftorientierten Grundeinstellung – dem sogenannten „Erwachsenen-Ich“ – heraus praktikierbar sind. Aus dieser Position werden Menschen und Situationen objektiv bewertet, Entscheidungen verantwortungsvoll getroffen und realitätsbezogen mit Erfolgen und Misserfolgen umgegangen. Ein erfolgreiches Leadership-Konzept impliziert somit die Grundeinstellung gegenüber anderen Menschen im Sinne von „Ich bin o.K. – Du bist o.k.“. Die anderen Grundpositionen münden entweder in Unterdrückung oder Demotivation.

Die Besonderheit der Transaktionalen Analyse liegt nun darin zu erkennen, aus welchen Ich-Zuständen Mitteilungen zwischen Individuen gesendet werden. Dabei ist es wichtig, dass Reiz und Reaktion zwischen den Ich-Zuständen parallel verlaufen bzw. auf einen Reiz aus dem Kindheits-Ich mit einer Reaktion aus dem Eltern-Ich oder umgekehrt geantwortet wird. Ansonsten spricht man von einer Kreuztransaktion, die entweder zur Unterbrechung oder gänzlichem Abbruch der Kommunikation führt. Kreuztransaktionen sind lediglich dann wertvoll, wenn sie dazu dienen, endlose Kindheits-Ich/Eltern-Ich-Transaktionen mit typischen Opfer- bzw. Verfolgerrollen („Ich kann das nicht!“ – „Ich habe es Ihnen doch gleich gesagt!“) zu unterbrechen und den Mitarbeitenden zur Selbstverantwortung zu führen („Wie würden Sie denn an das Problem herangehen?“). Dies setzt wiederum die lebensbejahende Grundeinstellung „Ich bin O.K. – Du bist O.K.“ bei der Führungskraft voraus.