



Olaf Hinz

# Segeln auf Sicht

Das Führungshandbuch  
für ungewisse Zeiten



Springer Gabler

# Segeln auf Sicht

Olaf Hinz

# Segeln auf Sicht

Das Führungshandbuch für  
ungewisse Zeiten



Springer Gabler

Olaf Hinz  
Hamburg, Deutschland

ISBN 978-3-658-05836-4      ISBN 978-3-658-05837-1 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-05837-1

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

mit Illustrationen von Daniel Reinold

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

# Vorwort

Haben Sie auch schon davon gehört? Wir leben in einer sich digital transformierenden 4.0-VUCA-Welt! Einer Welt, in der Volatilität, Ungewissheit, Komplexität (Complexity) und Mehrdeutigkeit (Ambiguity) die Szene weit mehr bestimmen sollen als in der stabilen Welt zum Ende des letzten Jahrhunderts ...

Ich finde, da ist was dran.

Kunden von heute sind nicht mehr zwangsläufig Kunden von morgen. Volatilität überall: Der stationäre Handel verliert schon länger Käufer an Onlineshops, die Empfehlungen von Reiseverkehrskaufleuten wurden durch Bewertungsportale ersetzt – und Automobilhersteller bieten nicht mehr nur neue Wagen, sondern bald auch autonome Mobilitätskonzepte an.

Kaum ein Geschäftsmodell von heute scheint für morgen noch gewiss: Der 3-D-Druck ersetzt auf einen Schlag feinmechanische Glanzleistungen, und Blogs, Instagram, Facebook, Twitter, Google und Co. ersetzen Funk, Fernsehen, Zeitungen und Agenturen als Informationsquelle.

Verflechtungen, Rückkopplungen und Dynamik machen Komplexität spürbar. Big Data, immer leistungsfähigere Hardware und bessere Glasfaser-Infrastruktur machen die tägliche Fahrt ins Büro überflüssig,

räumliche Entfernungen spielen kaum eine Rolle mehr. Neue Ideen und undenkbbare Geschäftsmodelle entstehen Schlag auf Schlag: ein Taxiunternehmen ohne Fahrzeuge (Uber), ein Reisekonzern ohne Hotels und Ferienwohnungen (Airbnb) und ein Handelsunternehmen ohne Lagerbestand (Alibaba).

Diese wenigen Beispiele, die jeder von uns noch durch zahlreiche eigene Erfahrungen ergänzen kann, zeigen die Mehrdeutigkeit der digital transformierten 4.0-VUCA-Welt. Technologie und deren Produkte sind nicht mehr nur gut, fortschrittlich und notwendig, sondern gleichzeitig besorgniserregend, kulturell verstörend und „arbeitsplatzvernichtend“.

Aber egal, wie wir das auch persönlich finden mögen, die VUCA-Welt ist ein Fakt, mit dem wir umzugehen haben. Sie ist wie das Wetter: nicht immer so, wie wir es uns wünschen, aber einfach da. Wir haben gelernt, dass es nichts nützt, den Regen anzubrüllen, wenn wir Sonne wollen, sondern es klüger ist, entsprechende Kleidung anzulegen.

Dieses Handbuch will Ihnen helfen, mit dem VUCA-Wetter professionell umzugehen. Es zeigt, wie Sie auf der Welle der Komplexität surfen und durch die Ungewissheit navigieren können, statt ängstlich an Land zu hocken und auf eine Wetterbesserung zu hoffen.

2014 präsentierte die Initiative „Neue Qualität der Arbeit“, in der sich unter Schirmherrschaft der Bundesregierung Arbeitgeber, Gewerkschaften, Kammern, Sozialversicherungen, Stiftungen und die Bundesanstalt für Arbeit zusammengefunden haben, zur „Führungskultur im Wandel“ folgende Kernthese:

Hierarchisch steuerndem Management wird mehrheitlich eine Absage erteilt und selbstorganisierende Netzwerke sind das favorisierte Zukunftsmodell. Dabei geben die 400 Befragten Kooperationsfähigkeit den Vorrang vor traditionellen Wettbewerbsstrategien. 100 % der interviewten Führungskräfte halten die Fähigkeit zur professionellen Gestaltung ergebnisoffener Prozesse für eine Schlüsselkompetenz. Angesichts instabiler Marktdynamik erscheint ein schrittweises und flexibles Vortasten Erfolg versprechender als die Ausrichtung des Handelns an Planungen.

Der leider viel zu früh verstorbene Prof. Peter Kruse prägte für dieses Verhalten den Begriff „Segeln auf Sicht“. Die Metapher macht deutlich,

wohin sich unsere Art zu wirtschaften entwickeln wird. Segeln auf Sicht ist die angemessene Reaktion auf die zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit und wechselnde Winde, denn die Paradigmen für Führung und Management haben sich geändert:

- Führung muss Haltung zeigen und grundlegende Werte/Prinzipien leben, statt „moderne“ Methoden richtig umzusetzen. Business Reengineering, Shareholder Value oder die Balanced Scorecard passen wunderbar in das Zeitalter 2.0. In einer digitalen 4.0-VUCA-Welt gehen Persönlichkeiten, die Werte verkörpern, Komplexes von Kompliziertem unterscheiden und gerade in stürmischer See Haltung zeigen, in Führung.
- Es sind Prototypen, die „good enough“ sind und nicht „ausgetestete“ Exzellenzlösungen, die uns zukünftig voranbringen. Strategische Pläne abzustimmen und niederzuschreiben ist nur noch Zeitverschwendung. Leitbilder, Strategien und Umsetzungspläne, bei denen in der Formulierung um jedes Wort gerungen wird, sind immer öfter bereits nach der Drucklegung veraltet. Task Boards, Canvas und Design Thinking sind dagegen sinnvolle Hilfsmittel, um die nächsten Schritte gemeinsam anzugehen.
- Klug ist, lieber rasch und unvollständig zu handeln statt spät und vollständig. Der Markt wird unübersichtlich, denn die Innovations- und Produktzyklen werden immer schneller – und die Big-Data-Masse ist nicht zu überblicken. Deshalb ist es klug, kurze Strecken mit hoher Intensität zu „sprinten“, statt für lange Reisen eine Menge Gepäck mitzuführen.
- Es braucht die Lust, sich immer wieder neu zu entscheiden, statt dauerhafte Weichenstellungen zu betonieren. Es gilt mit der Regel „Zeitnah, aber nicht im Affekt“ zu führen. Auch beim Segeln auf Sicht braucht es Entscheidungen, Verbindlichkeit und Verantwortungsübernahme. Besser Sie treffen diese nicht einsam und allein, sondern nach hoher Interaktion im Führungsteam.
- Unentscheidbare Entscheidungen zu treffen, Uneindeutigkeit aushalten zu können, 2.0-Muster zu brechen, Rolleninhaber statt Stellenbesitzer zu sein und die Unterschiede in gleichrangigen Teams zu nutzen, darauf kommt es jetzt an.

Sie werden in diesem Handbuch in elf Bereichen die Aufforderung finden, Ihr bisheriges Repertoire zu erweitern und bewährtes Führungswerkzeug zu ergänzen. Denn in einer Welt der Mehrdeutigkeit kann es kein neues, einziges und überragendes Führungsparadigma mehr geben. Über diesen elf Aufforderungen, etwas dazuzulernen, „thront“ ein Prinzip, auf dem das „Segeln auf Sicht“ sich gründet: die Drei-I-Regel.

Führung unter Ungewissheit ist

- a) inkrementell: weil große Pläne schon veraltet sind, bevor sie erscheinen;
- b) interaktiv: weil einsame Helden mit ihrem Latein im VUCA-Wetter am Ende sind;
- c) iterativ: weil Komplexität nicht in einem Zug bewältigt werden kann.

Immer eine Handbreit Wasser unter dem Kiel wünscht

Hamburg, Deutschland

Ihr Lotse  
Olaf Hinz



# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Statt kompliziert zu führen, lieber durch die Komplexität navigieren</b>	1
	Kompliziert und komplex nicht verwechseln	4
	Szenarien nutzen	7
	Prototypen bauen und Experimente wagen,	8
	Unentscheidbare Entscheidungen treffen,	9
	Literatur	10
<b>2</b>	<b>Statt Methodik einzusetzen, lieber Haltung zeigen</b>	11
	Brücke und Maschinenraum auseinanderhalten können	13
	Manager ohne Ethik können keine Unternehmen führen –	15
	Die Haltung der seemännischen Gelassenheit	19
	Sieben Faustregeln, um auf der Brücke zu bleiben	19
	Auch Agilität, SCRUM und Co. sind eine Haltungsfrage	21
	Literatur	25

<b>X</b>	<b>Inhaltsverzeichnis</b>	
<b>3</b>	<b>Statt der Psyche lieber die Struktur in den Fokus nehmen</b>	27
	Unternehmen als System begreifen	29
	Literatur	31
<b>4</b>	<b>Statt vollständig und zu spät lieber rasch und unvollständig kommunizieren</b>	33
	Sieben Tipps für wirksame Kommunikatoren	35
	Botschaft und Inszenierung	37
	Widerstand begrüßen und nutzen	39
	Literatur	40
<b>5</b>	<b>Statt Gemeinsamkeiten zu betonen, lieber Unterschiede nutzen</b>	41
	Pseudokooperation erkennen	43
	Unterscheide, ohne zu trennen – das ermöglicht wirksame Kooperation	45
	Literatur	49
<b>6</b>	<b>Statt die Dinge totzureden, lieber lebendige Ideen visualisieren</b>	51
	Graphic Recording	51
	Task Board	52
	Canvas	55
	Design Thinking: 7 & 7	58
	Literatur	61
<b>7</b>	<b>Statt die Stelle zu besetzen, lieber die Rolle professionell ausfüllen</b>	63
	In drei Schritten zur Rollenklärung	65
	Mythos Authentizität	68
	Führungskräfte coachen nicht	70
	Literatur	71

<b>8</b>	<b>Statt exakt zu planen, lieber auf Sicht segeln</b>	73
	Flexible Planung	74
	Mindfulness	79
	Literatur	80
<b>9</b>	<b>Statt Leistung zu beurteilen, lieber Kooperation ermöglichen</b>	81
	Das Strohfeuer der Anreizsysteme	82
	Die Motivationslüge der Theorie X	84
	Sinnvolle Führung	87
	Acht Grundsätze für Motivation durch Sinn und Zusammenhang	88
	Literatur	90
<b>10</b>	<b>Statt Alphaniergehebe und Macht zu benutzen, lieber Einfluss gewinnen</b>	91
	Die helle und die dunkle Seite der Macht	92
	Bewusst Einfluss nehmen	93
	Kerngruppen nutzen	95
	Wer keine Politik macht, mit dem wird Politik gemacht	96
	Literatur	101
<b>11</b>	<b>Statt als einsamer Held an der Spitze lieber im Team führen</b>	103
	Von der Managementrunde zum Führungsteam	105
	Literatur	107
	<b>Fazit</b>	109
	<b>Literatur</b>	113

# 1

## Statt kompliziert zu führen, lieber durch die Komplexität navigieren

Komplexität ist wie das Wetter: Sie ist da – und wir können nur lernen, uns auf sie einzustellen. Natürlich haben wir nach 14 Tagen Regenwetter große Lust, uns vor die Tür zu stellen und den Regen anzubrüllen, dass es jetzt genug sei und er aufhören solle, aber wir tun es nicht. Weil es nichts ändert!

Anders ist es in vielen Führungsetagen. Dort wird immer noch gegen den Regen angebrüllt, indem Führungskräfte versuchen, Komplexität zu reduzieren, Ungewissheit wegzuwischen und Uneindeutigkeit durch IT-Methoden wegzukalkulieren. Diese Führungskräfte, sei es in der Linie oder im Projekt, laufen immer wieder Gefahr, in die alten und mächtigen Management-Muster des „Machers und Umsetzers“ zurückzufallen, wenn ihnen der Ritt auf der Welle der Komplexität und Ungewissheit nicht auf Antrieb gelingt. Aus diesen Mustern kommt dann der Wunsch, „Komplexität zu reduzieren“, der Wunsch nach einem noch besseren IT-Tool oder einer Versicherungspolice für „falsche“ Managemententscheidungen.

Um diesen „Macher“-Mustern nachhaltig zu begegnen, um also auch in komplexen und unsicheren Situationen dauerhaft entscheidungsfähig zu bleiben, lohnt es sich, folgende sieben „Eingangstore“ im Blick zu behalten, die die Sachbuchautorin Stephanie Borgert als „Irrtümer