

Roman P. Büchler

Die **neue** Leadership

DNA

Prinzipien für einen radikalen
Umbau der Führung

WILEY

Roman P. Büchler

Die neue Leadership-DNA

**Prinzipien für einen radikalen
Umbau der Führung**

WILEY
WILEY-VCH GmbH

Alle Bücher von WILEY-VCH werden sorgfältig erarbeitet. Dennoch übernehmen Autoren, Herausgeber und Verlag in keinem Fall, einschließlich des vorliegenden Werkes, für die Richtigkeit von Angaben, Hinweisen und Ratschlägen sowie für eventuelle Druckfehler irgendeine Haftung

© 2023 Wiley-VCH GmbH, Boschstraße 12, 69469 Weinheim, Germany

Alle Rechte, insbesondere die der Übersetzung in andere Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form – durch Photokopie, Mikroverfilmung oder irgendein anderes Verfahren – reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsmaschinen, verwendbare Sprache übertragen oder übersetzt werden. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen oder sonstigen Kennzeichen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um eingetragene Warenzeichen oder sonstige gesetzlich geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als solche markiert sind.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Print ISBN: 978-3-527-51101-3

ePub ISBN: 978-3-527-83779-3

Umschlaggestaltung Susan Bauer

Coverbild: krass99 - stock. [adobe.com](https://www.adobe.com)

*Gewidmet meiner Familie: Liliane, Michelle und Eileen
Ihr macht mein Leben dynamisch und mich dynamikrobust!*

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit habe ich darauf verzichtet, die männliche und weibliche Form jeweils zu schreiben bzw. auf die geschlechtsspezifische Differenzierung verzichtet. Die Leserinnen unter Ihnen mögen mir das bitte verzeihen. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung für beide Geschlechter.

Inhaltsverzeichnis

[Cover](#)

[Titelblatt](#)

[Impressum](#)

[Widmung](#)

[Vorwort](#)

[Anmerkungen](#)

[Einleitung](#)

[Anmerkungen](#)

[Einführung ins Thema Leadership-DNA](#)

[Warum funktioniert Leadership nicht mehr wie gewohnt?](#)

[Warum haben »alte« Prinzipien der Führung ausgedient?](#)

[Was benötigen Leader, um trotz Dynamik und Komplexität den Veränderungen beizukommen?](#)

[Anmerkungen](#)

[Prinzip 1: Seien Sie die Veränderung!](#)

[Haltung und Glaubenssätze überprüfen](#)

[Innere Einstellung mit Mut zur Veränderung entwickeln](#)

[Innovationskraft und Pioniergeist als unerlässliche Voraussetzungen für die neue Leadership-DNA](#)

[Bereitschaft zur »kreativen oder schöpferischen Zerstörung« \(Schumpeters Prinzip\)](#)

[Willen zu Neuerfindung](#)

[Anmerkungen](#)

Prinzip 2: Vertrauen Sie sich selbst und entwickeln Sie sich weiter!

Selbstvertrauen und Selbstbewusstsein

Die Vorteile des Loslassens

Rahmenbedingungen schaffen

Empowerment

Vertrauen bilden

Effektivität - die richtigen Dinge tun

Zeit für Weiterentwicklung schaffen

Anmerkungen

Prinzip 3: Wechseln Sie die Perspektive!

Denken Sie von außen nach innen

Nicht mehr Top-down, sondern alle gemeinsam

Glück schlägt Geld

Erkennen Sie Ihre Bestimmung und Sie sind erfolgreich

Anmerkungen

Prinzip 4: Investieren Sie in Beziehungen!

Funktionierende Teams

Respekt - was bedeutet Respekt?

Zugehörigkeit

Loyalität

Interesse an Menschen

Führen auf Distanz

Anmerkungen

Prinzip 5: Bauen Sie die Organisation der Zukunft!

Innovationsfähigkeit ausbauen

Entwickeln von Zukunftsstrategien

[Trends und Gesetzmäßigkeiten erkennen und danach handeln](#)

[An morgen und übermorgen denken: Die nächsten Entscheidungen sind auch schon durchdacht](#)

[Strategieprozesse von gestern lösen die Herausforderungen von morgen nicht, deshalb muss weitergedacht werden](#)

[Anmerkungen](#)

[Leadership-DNA - Zukunftsmacher sein](#)

[Die finale Entscheidung: Zukunftsmacher Ja oder Nein?](#)

[Konsequenzen der Leadership-DNA](#)

[Zukunft aktiv gestalten](#)

[Wie fühlt sich Leadership-DNA an?](#)

[Was bedeutet Leadership-DNA für Unternehmen?](#)

[Danksagung](#)

[Über den Autor](#)

[Anmerkungen](#)

[Literaturverzeichnis](#)

[Stichwortverzeichnis](#)

[End User License Agreement](#)

Illustrationsverzeichnis

Einführung ins Thema Leadership-DNA

[Abbildung 1: Übersicht Chaos-Dynamik](#)

[Abbildung 2: Was agile Führung ausmacht](#)

[Abbildung 3: Die Entwicklung der Arbeitswelt 4.0](#)

[Abbildung 4: Prozentuale Verteilung der aktuellen Entwicklung der Arbeitswel...](#)

[Abbildung 5: Was VUCA wirklich bedeutet](#)

[Abbildung 6: Neue Leadership-DNA – was Sie gewinnen](#)

Kapitel 1

[Abbildung 7: Notwendige Veränderungen in der Leadership-DNA](#)

[Abbildung 8: Veränderung von Führungsinhalten](#)

[Abbildung 9: New Leadership Entwicklung](#)

[Abbildung 10: Entwicklung von Haltung und Menschenbild aus Sicht von Führung...](#)

[Abbildung 11: Leader und Manager – ein Vergleich](#)

[Abbildung 12: Drei Rollen der Führungskraft](#)

[Abbildung 13: ERSK-Quadrat als Hilfe für die kreative und schöpferische Zers...](#)

[Abbildung 14: Der Rubikon-Prozess](#)

Kapitel 2

[Abbildung 15: IKIGAI-Modell zur Selbstreflexion](#)

[Abbildung 16: Delegieren vs. Empowern](#)

[Abbildung 17: Pfad des Empowerments](#)

[Abbildung 18: Reifegrad der Mitarbeitenden](#)

[Abbildung 19: Einschätzung des eigenen Teams im Reifegradmodell](#)

[Abbildung 20: Kurz-Einschätzung des eigenen Führungsverhaltens](#)

[Abbildung 21: Führungsschwerpunkte Phase 1 – Unterweisen](#)

[Abbildung 22: Führungsschwerpunkte Phase 2 – Verkaufen](#)

[Abbildung 23: Führungsschwerpunkte Phase 3 - Partizipieren](#)

[Abbildung 24: Führungsschwerpunkte Phase 4 - Delegieren](#)

[Abbildung 25: Bausteine der Effektivitätspyramide](#)

[Abbildung 26: Blickwinkel auf den Kundennutzen](#)

[Abbildung 27: Die Leistungskurve von Veränderungsprozessen](#)

Kapitel 3

[Abbildung 28: Perspektivenwechsel kundenzentrierter Organisationen](#)

[Abbildung 29: Co-Creation als Erfolgsmodell](#)

[Abbildung 30: Ihren Status quo in der Transformation ermitteln](#)

[Abbildung 31: Der agile Eisberg und seine verborgenen Prinzipien](#)

Kapitel 4

[Abbildung 32: Die fünf Funktionen respektive Dysfunktionen eines Teams nach ...](#)

[Abbildung 33: Auswirkungen der Arbeitswelt 4.0](#)

[Abbildung 34: Die Evolution von Führung](#)

Kapitel 5

[Abbildung 35: Vorgehen erfolgreicher Transformation](#)

[Abbildung 36: Nutzeninnovation](#)

[Abbildung 37: Die Ecocycle Planning als Grundlage für neue organisatorische ...](#)

[Abbildung 38: Die »Lazy Eight« - Chance zur Neuentwicklung nach der Kri...](#)

[Abbildung 39: Weg digitaler Transformation](#)

[Abbildung 40: Der agile Strategieprozess, adaptiert nach S. Löffler, Zeiss D...](#)

Leadership-DNA - Zukunftsmacher sein

[Abbildung 41: Emotionaler Verlauf Ihrer Reise zur Leadership-DNA](#)

[Abbildung 42: Selbstführung](#)

[Abbildung 43: Einflussfaktoren auf Ihre Entscheidung](#)

[Abbildung 44: Positive Leadership - der PERMA-Lead](#)

[Abbildung 45: Die drei Hebel der Transformation](#)

[Abbildung 46: Entwicklungspfad zum Leader und Coach](#)

Vorwort

Im April 2019 habe ich FORAN gegründet – ein Lebenstraum, der bereits fünf Jahre zuvor entflammt ist. Ich wollte einen Firmennamen, der zwischen meinen beiden Leidenschaften Leadership und Pferden eine Brücke schafft. FORAN stammt aus dem 18. Jahrhundert. Es kommt etymologisch¹ aus dem Germanischen und dem Kutschenbetrieb. Es bedeutet sinngemäß: »Jemandem den Weg zeigen, in dem man mit ihm geht.«

Nun, zweieinhalb Jahre später sitze ich an meinem zweiten großen Buchprojekt. Hinter mir liegt eine unglaubliche Reise voller Ungewissheit, stetem Glauben an den Erfolg und den Durchbruch unseres Start-ups. Immer FORAN! Auf meiner Reise habe ich aber erst eine sehr überschaubare Distanz zurückgelegt, wie ich heute, im April 2022 feststelle. Im Moment stecke ich in Aufbruchstimmung. Mein Unternehmen ist inzwischen erfolgreich unterwegs, wenngleich mit angezogener Handbremse. Der Markt spielt aktuell verrückt. Lange Akquisitionsphasen, dauernd verschobene oder verzögerte Projekte. Ein einziges Auf und Ab. Nichtsdestotrotz bin ich überzeugt, dass jetzt Zukunft gestaltet werden muss. Wenn nicht jetzt, wann dann? Alle Wegweiser stehen auf Veränderung. Das Alte gilt nicht mehr, das Neue muss noch erfunden oder zumindest entwickelt werden.

Ich habe die Vision, dass FORAN Leadership und Führung langfristig revolutioniert. Diese Vision und meine Gründe treiben mich an. Seit ich 25 Jahre alt bin, beschäftigt mich Leadership, also beinahe 30 Jahre. Seit jeher habe ich es mir zur Aufgabe gemacht, Menschen in meinem Umfeld zu entwickeln und herauszufordern. Ob als Leader, in Interimsmandaten für meine Kunden oder als Dozent und

Keynote Speaker: Sehr viele Menschen und Organisationen durfte ich auf ihrem persönlichen Entwicklungsweg begleiten. Seien es Auszubildende, junge Berufseinsteiger in der Beratung, erfahrene Experten in ihren Fachgebieten bei vielen Organisationen oder neue Mitarbeitende bei FORAN. Nun auch als Sparringspartner und Zukunftsstrategie für Top-Führungskräfte und Führungsteams. Für viele war und bin ich ein fordernder Weggefährte, immer in der Absicht, das Beste aus dem Gegenüber herauszuholen. Zu vielen von ihnen pflege ich noch heute ein gutes persönliches Verhältnis oder wir freuen uns, wenn wir uns gelegentlich sehen und über die persönliche Entwicklung sprechen können.

Als geborener Schütze bin ich enorm zielstrebig. Ich hatte bereits mit zwanzig klare 10-Jahres-Zielbilder für mich persönlich – meine 10x DNA (Thelen, 2018) könnte man sagen.

Doch woher kommt meine Faszination für Leadership?

Der Management-Vordenker, der mich in den letzten Jahren zum Thema Leadership am meisten inspiriert hat, ist Reinhard K. Sprenger². Prägend waren für mich seine Überzeugungen: *Mythos Motivation, Prinzip Selbstverantwortung, Die Entscheidung liegt bei dir, Radikal Führen* und *Radikal digital*.³ Hier seine Definition, was gutes Leadership und Führung⁴ ausmachen:

- Finden Sie die Richtigen.
- Fordern Sie sie heraus.
- Sprechen Sie oft miteinander.
- Vertrauen Sie ihnen.
- Bezahlen Sie gut und fair.
- Gehen Sie dann aus dem Weg.

Nicht mehr und nicht weniger ist aus meiner Sicht gutes und erfolgreiches Leadership – seine Essenz. Dies gilt besonders in Zeiten hoher Dynamik. Seine Thesen sind teils vor über 20 Jahren entstanden. Sie beschreiben auch treffend die neue Leadership-DNA! Die Führungskraft ist Leader und Coach. Das Management überlassen Sie bitte Ihren Mitarbeitenden. Sie sind am Puls des Geschehens, sie spüren den Markt und den Kunden. Sie erkennen Bedürfnisse, Risiken und Entwicklungen am Markt, bevor die Führungszentrale auch nur einen Hauch davon mitbekommt. Und ja: Sie wissen genau, was gut läuft und was nicht. Warum also nicht die Verantwortung an die Peripherie geben? Die Kompetenzen sind vorhanden, hoffentlich. Sie und Ihre Führungskräfte haben die Mitarbeitenden angestellt, weil sie damals die besten waren, die der Markt für Sie bereithielt. Oder nicht?

Also: Vertrauen wir unseren Leuten und gehen aus dem Weg!

Wenn Sie Anregungen, andere Ansichten oder einfach nur Ihre Gefühle mit mir teilen wollen, dann schreiben Sie mir: roman.buechler@foran.ch

Roman P. Büchler
Arbon (Schweiz), 30. April 2022

Anmerkungen

1. Wissenschaft von der Herkunft und Geschichte der Wörter und ihrer Bedeutungen
2. <https://www.sprenger.com/>
3. <https://www.sprenger.com/buecher.html>
4. <https://www.sprenger.com/themen/fuehrung-und-leadership.html>

Einleitung

Die Welt ist VUCA!⁵ Ach, ich kann es nicht mehr hören! Für alles und jedes Problem muss das arme VUCA herhalten. Offenbar habe nicht nur ich genug davon, denn erfinderische Zeitgenossen haben fix im Jahr 2020 BANI aus der Taufe gehoben: Das Akronym versteht die Welt als brüchig, ängstlich, nicht-linear und unbegreiflich. Es liest sich im Englischen als brittle, anxious, non-linear, incomprehensible – BANI. Es beschreibt die aktuell noch viel komplexere Welt. Fühlen wir uns jetzt besser? Nein. Mehr verstanden? Nein. Na also, dann geht es Ihnen wie mir.

Natürlich, die Welt ist dynamischer geworden. Die Entwicklungen schreiten schneller voran als je zuvor. Ist doch gut so! Können wir Schritt halten? Vielleicht. Mich beschäftigt eine andere Frage: Müssen wir das denn überhaupt? Natürlich!, werden Sie vielleicht zu sich selbst sagen. Sonst verpassen wir den Anschluss oder werden vom Mitbewerber verdrängt. Mag sein.

Wäre es nicht sinnvoller, sich zu überlegen, ob Sie eigentlich das Richtige tun? Müssen Sie Ihre Organisation unbedingt transformieren, wie eine Raupe zum Schmetterling? Und was kommt dann? Eine Kundin hat in einem Workshop auf das Beispiel Raupe – Schmetterling beiläufig diese Transformation zu Ende formuliert: »Danach legen wir Eier und dann sterben wir.«

Oha!, dachte ich mir. Auch eine Art schöpferische Zerstörung. Vielleicht wäre es besser, ein System zu finden, damit sich Organisationen laufend an neue Gegebenheiten anpassen und mit immer mehr Überraschungen umgehen können, quasi ein dynamikrobustes System⁶. Dann braucht

es nicht Transformation um Transformation. Dann ist der Umgang mit Überraschungen fester Bestandteil des Betriebssystems. Der Wandel, die viel gepriesene Konstante. Trotzdem muss nicht alles umgebaut werden, denn es wird immer robuste Teile mit klar definierten Prozessen und automatisierten Abläufen brauchen, um die Produkte und Services effizient zu erbringen.

Unbestritten, die aktuelle Situation ist anspruchsvoll. Auch der in allen Bereichen immer schneller voranschreitende Wandel zwingt Führungskräfte zu Veränderungen und zum Umdenken. Doch allein mit Umdenken sind die Veränderungen als Führungskraft nicht zu bewältigen. Für erfolgreiches, effektives und wirksames Leadership müssen bestehende Denkmuster und bisher geltende Führungsansätze und -prinzipien aufgegeben werden.

Ich stelle jedoch in den meisten meiner Mandate fest, dass sich die Führungskräfte für ihre Organisation viel zu viel vornehmen. Alles muss erledigt werden, alles ist gleich wichtig. Idee hier, Einfall dort, treiben, treiben, treiben ... Die bequemen Mitarbeitenden müssen auf Trab gehalten werden. Wer hat denn noch Zeit zum Denken? Kaum jemand sieht noch das große Ganze. Ein Zielbild in der Zukunft ist nicht oder nur mit viel Fantasie erkennbar. Die strategischen Zyklen werden immer kürzer. Gott sei dank gibt es endlich agile Lösungen, dann müssen wir weniger denken und wir haben schneller Ergebnisse. Vorsicht: Alte Denkmuster prallen auf neue Methoden und Instrumente!

Deshalb skizziere ich die klare Essenz der neuen Art des Leaderships, mit der auf 5 Prinzipien aufbauenden Leadership-DNA, die nicht nur den Anforderungen von morgen gewachsen ist, sondern darüber hinaus wirksam wird. Die Zielperspektive, auf die das Buch fokussiert, ist nicht die Überlegung, wie Top-Führungskräfte den Herausforderungen der nächsten ein oder zwei Jahre

erfolgreich entgegentreten. Die Leadership-DNA ist vielmehr das Konzept, der Bauplan, für eine Führung und Organisation, aus der eine grundlegende Bereitschaft für die Fragen und Anforderungen der Zukunft hervorgeht. Ungeachtet dessen, was diese noch an Entwicklungen bietet. Aus diesem Grund sind die 5 Prinzipien wie folgt aufgebaut:

Warum Sie als Leader einer zukunftsfähigen Organisation sich als Erstes verändern müssen, um die neue Leadership-DNA und ein neues organisatorisches Betriebssystem zu ermöglichen, erfahren Sie im [*Prinzip 1: Seien Sie die Veränderung!*](#) Dabei werden Sie erkennen, ob in Ihnen noch eine hindernde Haltung und alte Glaubenssätze zu Leadership wohnen und wie Sie diese auflösen, Ihre innere Einstellung entsprechend justieren und Innovationskraft, u. a. aus der schöpferischen Zerstörung und Ihrem eigenen Willen zur Neuerfindung entwickeln.

Im [*Prinzip 2: Vertrauen Sie sich selbst und entwickeln Sie sich weiter!*](#) erkennen Sie dann, was Sie gewinnen, wenn Sie vermehrt loslassen, die richtigen Rahmenbedingungen für die Leadership-DNA schaffen und durch Empowerment Ihrer Mitarbeitenden Vertrauen bilden und übertragen. Zudem sehen Sie, wie Sie durch die richtigen Dinge Ihre persönliche Zeit für die Weiterentwicklung Ihrer Organisation gewinnen.

Die Perspektive von außen nach innen wechseln Sie danach im [*Prinzip 3: Wechseln Sie die Perspektive!*](#) Sie begreifen, warum es immer wichtiger wird, von außen, also von der Kundensicht zu lernen und sich dann von innen organisatorisch zu bilden. Dabei berücksichtigen Sie vermehrt den Einbezug und die »Kraft der vielen« und erkennen, warum heute immer mehr das Glück des Menschen das Geld schlägt. Daraus leiten Sie Ihre eigene

Bestimmung ab und richten sich erfolgreich auf Ihre neue Funktion als Leader und Coach aus.

Um qualitative Beziehungen und funktionierende Teams kümmern Sie sich im [Prinzip 4](#): *Investieren Sie in Beziehungen!*. Dort werden gegenseitiger Respekt, Zugehörigkeit, Loyalität und das echte Interesse am Menschen zu tragenden Elementen. Dies auch vor dem Hintergrund der Führung auf Distanz.

Eine Bauanleitung für die Organisation der Zukunft entnehmen Sie dem [Prinzip 5](#): *Bauen Sie die Organisation der Zukunft!*. Sie erkennen Ansätze, wie es gelingt, die Innovationsfähigkeit auszubauen, Zukunftsstrategien zu entwickeln sowie die großen Trends für Ihre Visions- und Strategiearbeit zu nutzen. Darüber hinaus lernen Sie, wie Sie mit neuen strategischen Prozessen und Vorgehensweisen die starren Strategieprozesse von gestern obsolet machen und sich auf ein neues Betriebssystem Ihrer Organisation einlassen.

Zu guter Letzt schildere ich Ihnen, wie es sich anfühlt, ein Zukunftsmacher zu sein. Sie werden für sich die finale Entscheidung fällen müssen, ob Sie Ihre Zukunft und die Ihrer Organisation aktiv gestalten wollen oder ob Sie sich weiterhin von der Dynamik treiben lassen wollen.

Gerade im Zuge der aktuellen gesellschaftlichen Veränderungen ist es unabdingbar, über ein solches, zukunftsfähiges Konzept zu verfügen. Die Zukunft will gestaltet werden. Wir brauchen wieder Zukunftsmacher, nicht Zukunftsverwalter. Denn: Verwalten ist gestern, Unternehmen ist morgen!

Auf die Entwicklungen der letzten Jahre waren weder die Gesellschaft noch Organisationen oder Top-Führungskräfte vorbereitet. Das zeigt sich nun darin, dass es nicht in allen Bereichen gelingt, diesen Herausforderungen mit

nachhaltigen Lösungen zu begegnen. Es ist damit zu rechnen, dass Führungskräfte auch in Zukunft völlig unbekanntem und neuen Herausforderungen begegnen. Hierfür bedarf es eines Konzepts von Führung, welches auch auf noch unbekannte Herausforderungen reagieren und unter unbekanntem Voraussetzungen erfolgreich agieren kann.

Das vermag die neue Leadership-DNA zu leisten. Ich verspreche Ihnen: Sie machen sich nun auf eine anspruchsvolle, persönliche Reise auf. Es freut mich, Ihr Gefährte sein zu dürfen.

Anmerkungen

5. Die Abkürzung VUCA beschreibt unsere zunehmend volatilere, unsicherere, komplexere und mehrdeutigere Welt.
6. www.dynamikrobust.com

Einführung ins Thema Leadership-DNA

»Erfolg hat nur der, der etwas tut, während er auf den Erfolg wartet.«
Thomas Alva Edison

Genauso ist es bei den Themen Digitalisierung sowie neue Führungs- und Organisationsformen. Zu viele Führungskräfte »versuchen« es nur. Sie setzen ihre Ideen aber nicht konsequent um, weshalb die erwarteten Erfolge ausbleiben. In vielen Organisationen, die ich betreuen darf, geschieht genau das. In kurzer Zeit sollen Ergebnisse erzielt werden. Deshalb wird alles auf agil getrimmt. Die agilen Methoden und Organisationsformen gelten als Allheilmittel, um endlich schnelle Ergebnisse zu liefern. Dumm nur, dass die neuen Ansätze und echte Digitalisierung unweigerlich auch mit einer neuen Art zu denken und zu führen einhergehen. Kaum eine etablierte Organisation kann auf Dauer den Start-up-Groove aufrechterhalten. Management und Controlling ziehen ein, Leadership zieht aus. Der Dynamik geht ob all der administrativen Zusatzarbeiten, den zusätzlichen Kontrollinstanzen und der Überdokumentation die Luft aus.

Muss eine großartige Idee zuerst in ein kompliziertes Formular gezwungen werden, welches dann in den Mühlen der Organisation gemahlen wird, während man darauf wartet, bis sich jemand die Mühe macht, die Idee zu lesen und zu prüfen? Da geht mir beim Darüber-Schreiben schon die Luft aus.

Deshalb: Nehmen Sie sich in einem Teilbereich vor, die Themen konsequent anzugehen. Verkürzen Sie die Durchlaufzeiten und kommen Sie schnell zu Ergebnissen.

Wenn sich diese noch nicht gut anfühlen, korrigieren Sie. Behalten Sie aber die eingeschlagene Richtung unbedingt bei, dann kann nichts schiefgehen.

Umwege erhöhen die Ortskenntnisse! Versuchen Sie es noch oder tun Sie es schon?

Warum funktioniert Leadership nicht mehr wie gewohnt?

Die Welt ist dynamischer geworden. Veränderung ist Dauerzustand. Eine hohe Dynamik bedeutet nicht immer mehr, mit immer weniger Menschen. Es bedeutet auch nicht höher, schneller, weiter und dazu noch immer billiger. Da kommen wir her, wenn wir ehrlich sind. Führungskräfte sind zu Managern mutiert. Sie optimieren, führen über Management-Systeme und kapitalisieren. Das heißt: Mit schneller und billiger würden wir uns nicht schwertun.

Aber: Können Sie mit unerwarteten Situationen und Überraschungen in Ihrer Organisation umgehen? Können Sie schnell und flexibel darauf reagieren?

Ich selbst bin ein Spezialist für strategisches Management und Strategieentwicklung, wenngleich ich schon immer das Beste aus methodischen Ansätzen in der Praxis kombiniert habe. Strategisches Management ist aus seiner Geschichte heraus ein sehr robuster Prozess. Eine strategische Richtung wird bestimmt, Stoßrichtungen und Handlungsfelder definiert und die notwendigen Maßnahmen in einer Road-Map aneinandergereiht. Das Ganze in der Regel für fünf Jahre. Das Ziel ist der Weg, wenn man so will. Nur: Die Antizipation der Zukunft, um die Organisation zu planen oder zu steuern, gelingt nicht mehr in ausreichender Qualität. Planung, Budgetierung und Anreizsysteme verhindern die Weiterentwicklung. Insbesondere die Anreizsysteme haben einen starken

Einfluss auf die Kultur und Entwicklung einer Organisation.
Dazu aber später im Buch noch mehr.

Ein Beispiel, das dies erläutert:

Seit einiger Zeit werde ich mit der Frage konfrontiert:
»Auf welche Dauer soll in der heutigen Zeit eine
Strategie ausgelegt sein?« Die Antwort vermag nicht zu
überraschen: »Wohl auf ein Jahr, denn dann ist die Welt
ohnehin wieder eine andere. Weiter hinauszudenken,
macht keinen Sinn.«

Weit gefehlt! Meine Antwort lautet: »Auf zehn oder
mehr Jahre!« Sie können sich vorstellen, wie die
Reaktionen darauf sind.

Lassen Sie mich meine Aussage erläutern:

Menschen überschätzen, was sie in einem Jahr tun können,
und sie unterschätzen, was sie in zehn Jahren tun können.
Wenn Sie Ihre Strategie auf ein Jahr auslegen, was glauben
Sie, was passiert? Genau! Der Betrachtungszeitraum ist
viel zu kurz, um echte Veränderungen einzuleiten und die
Organisation zukunftsfähig zu machen. Alles, was Sie durch
eine Ein-Jahres-Strategie erhalten, ist eine
»Problemlösungsstrategie«. Sie werden in einem Jahr Ihre
Probleme von heute gelöst haben. Das ist zwar nett und
kann die Nerven beruhigen, macht Sie aber nicht fit für die
Zukunft. Alles was Sie bekommen sind gelöste Probleme,
die in einem Jahr aber vielleicht gar keine Rolle mehr
spielen.

Was passiert nun, wenn Sie ein Zielbild Ihrer Organisation
in zehn oder mehr Jahren zeichnen? Ich weiß, Sie können
wohl keine Kristallkugeln lesen. Tarotkarten und Hellseher
helfen Ihnen wohl auch wenig oder Sie glauben gar nicht

an solche und andere übersinnlichen Dinge. Aber: Sie kennen Ihr Unternehmen, Sie wissen, woher Sie kommen, Sie kennen den Markt und können ihn gut einschätzen. Und Sie haben eine Idee, was Sie mit Ihrer Organisation noch alles anstellen wollen. Okay, werfen Sie das in die Waagschale und zeichnen Sie Ihr Zukunftsbild. Was ich damit genau meine? Lassen Sie mich eine meiner Lieblingsfragen an Sie stellen:

»Wenn Sie einen Zauberstab bekämen. Was würden Sie sofort an Ihrer Organisation ändern, wenn Personalressourcen, Zeit und Geld keine Rolle spielten?«

Schreiben oder besser zeichnen Sie Ihr Zukunftsbild auf und beantworten Sie die Fragen der Zukunft mit dieser Herangehensweise. Ich will es nochmals unterstreichen: Wir unterschätzen, was wir in zehn Jahren erreichen können. Also denken Sie groß, wenn Sie das Zukunftsbild Ihrer Organisation zeichnen.

Entscheidend in der dynamischen Welt von heute und morgen ist der selbstsichere Umgang mit dem Unerwarteten. Das heißt: Es braucht Werkzeuge für problemlösendes Denken und Handeln. Mit den statischen Ansätzen aus der Vergangenheit können wir der Zukunft nicht begegnen. Wenn jedoch kaum mit Überraschung zu rechnen ist, also wenig Dynamik in und um die Organisation herrscht, dann reicht pures angewandtes Wissen in Form von Methoden und Prozessen als Problemlösung meist aus. Wächst aber die Dynamik, wie dies aktuell in vielen Wirtschaftszweigen der Fall ist, so muss die Organisation schnell auf Unerwartetes reagieren. Pures Wissen und bewährte Methoden reichen dann nicht mehr aus. Es braucht Können, Intuition und Improvisation, um schnell Ergebnisse zu erzielen. Das ist sehr viel einfacher, wenn Sie ein klares Zielbild haben. Dann werden

alle Lösungsansätze in Richtung Zielbild weisen, dafür sorgen alle Beteiligten selbstverantwortlich.

Dann wagen die Mitarbeitenden selbst zu denken und werden selbst handeln.

Die bisherigen Methoden und Managementmodelle waren gut für eher robuste Zeiten. Sie stammen bekanntlich aus der zweiten und dritten industriellen Revolution. Klar könnten Sie nun einwenden, dass es bereits früher dynamische Zeiten gab. Mit dem, was uns nun bevorsteht, lassen sich diese aber mitnichten vergleichen.

Uns steht ein epochaler Umbruch bevor! Nichts wird in der Führung mehr sein, wie es war. Trotzdem versuchen viele Führungskräfte mit den bisherigen Modellen und Methoden die anstehenden Probleme zu lösen, neue Strategien zu entwickeln und sich damit den Weg durch die dynamische Sturmflut zu bahnen. Vergeblich suchen sie Antworten aus den gewohnten Fragestellungen. Man kann es ihnen auch nicht verübeln. Sie kennen gar nichts anderes. Mir ging und geht es teilweise ähnlich.

Das Neue hat bekanntlich seine Feinde (Dueck, 2013), wie Gunter Dueck bereits 2013 erkannte. Demnach sind Veränderungen in Organisationen immer Stressfaktoren, wahrlich nicht nur für Organisationen, sondern besonders für die Individuen. Was wir heute jedoch mehr denn je brauchen sind Innovationen. Nein, ich meine hier nicht Produktinnovationen. Ich spreche von der neuen Leadership-DNA, also von Innovation in der Führung. Dumm nur, dass die klassischen Managementmethoden den Innovationen keine Chancen einräumen. Die daraus entstandenen Organisationen, die heute betrieben werden, sind auf ein funktionierendes, operatives Geschäft ausgerichtet. Nicht zuletzt deshalb gewinnt der operative Betrieb immer gegenüber Projekten. Das Neue kann warten!

Doch Vorsicht: Wettbewerbsfähig in der nahen Zukunft sind nicht länger die Organisationen mit den effizientesten Prozessen und Strukturen. Es sind die Veränderungsfähigen, die den Ton angeben werden.

Die existierenden Methoden und Management-Modelle sind gut, ohne Frage. Sie geben Orientierung und helfen oder besser helfen, die komplizierte Welt erfass- und beherrschbar zu machen. Die komplizierte Welt, nicht die komplexe Welt⁷, in die wir uns hineinbewegen. Sie sollten deshalb mit der notwendigen und überlebenswichtigen Distanz und gesundem Misstrauen betrachtet und angewendet werden.

Wer jedoch eisern an den alten Modellen festhält und sich daran orientiert, der hat auf dem Führungsposten nichts mehr verloren. Auch Experten, die nur ihren alten Weg einfordern, haben ausgedient.

Auf der Suche nach neuen Ansätzen haben mich die Denkwerkzeuge für dynamikrobuste Höchstleister⁸ gefunden und mit ihnen zwei meiner heutigen Weggefährten. In [Abbildung 1](#) finden Sie einen ersten klärenden Überblick.



Abbildung 1: Übersicht Chaos-Dynamik

Ich habe es mir und meinem Team zur Aufgabe gemacht, mit den Denkwerkzeugen an die Führungs- und Organisationsentwicklung heranzugehen und dynamikrobuste Organisationen zu kreieren. Wir fokussieren bewusst auf den rechten Teil der Grafik, die Dynamik. Denn der linke Teil, der Robuste, wird von der Organisation selbst bestens beherrscht, da die meisten etablierten Unternehmen damit groß geworden sind. Dieser Teil ist kompliziert, nicht komplex und somit für heutige Organisationen beherrschbar.

Trotzdem: Kein einfaches Unterfangen, da ich mit meinen Ideen erfahrungsgemäß drei bis fünf Jahre zu früh dran bin. Aus diesem guten Grund spreche ich in diesem Buch auch von Zukunftsmachern, denn die neue Leadership-DNA macht und ist Zukunft.

Einmal mehr: Führungskräfte müssen bewährte Management-, Denk- und Handlungsmuster über Bord werfen. Handeln Sie!

Warum haben »alte« Prinzipien der Führung ausgedient?

Ich schreibe über die neue Leadership-DNA. Deshalb möchte ich mich ungern mit »alten« Prinzipien aufhalten, die meiner Meinung nach vor 20 Jahren schon alt waren. Aufgrund dessen habe ich mich entschieden, hier nur ein kurzes Summary zu formulieren. Ich weiß nicht, wie es Ihnen geht, aber haben Sie nicht auch schon länger das Bedürfnis, endlich aus dem alten Führungs-Hamsterrad auszubrechen, sich von den Zwängen zu lösen?

»Eine gute Führungskraft ist zum einen ein ausgeprägter Humanist, zum anderen ein neugieriger Weiterentwickler« meint Franz Kühmayer in seinem Artikel im Zukunftsinstitut⁹. Es trifft den Kern zukunftsfähiger Führung sehr gut. Er nennt Führung eine Dienstleistung am Menschen. Was ich darunter verstehe, habe ich in der [Abbildung 2](#) kurz zusammengefasst.



PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT SCHAFFEN

- Ein **vertrauensvolles Umfeld** schaffen, das eine Offenheit hinsichtlich Schwächen und Fehlern erlaubt und fördert.
- Selbst **Emotionen** und eigene Verletzlichkeit zeigen (auch Führungskräfte wissen nicht alles, machen Fehler, usw.).
- **Empathisch** sein (Mensch in seiner Gesamtheit wahrnehmen).
- Sich selbst **reflektieren** (was ist in meinem eigenen »emotionalen Rucksack«?).



EIN POSITIVES VERHÄLTNIS ZUR ZUKUNFT ENTWICKELN

- Das Unbekannte nicht versuchen zu planen, sondern aus dem **Moment** heraus zu gestalten »Wir schauen 20 Jahre in die Zukunft und planen für den nächsten Tag«. (FAVI; aus »Reinventing Organizations«).
- Eine **gemeinsame Ausrichtung** verankern (Sinn, Vision, o.Ä.)
- **Entscheidungskompetenzen** abgeben und **Vertrauen** schenken.
- Dem Prozess des Schaffens vertrauen und **Experimente** zulassen.
- Rahmenbedingungen für **Potenzialentfaltung** aller Mitarbeitenden schaffen.

[Abbildung 2](#): Was agile Führung ausmacht

Dienstleistung am Menschen? Kommen Ihnen folgende Themen bekannt vor?

- Profilieren auf Kosten anderer.
- Verschweigen eigener Unzulänglichkeiten.
- Aufgaben schönreden.
- Allianzen schmieden.
- Ausnutzen von Schwächen bei Kollegen wie Untergebenen zum eigenen Vorteil.

Die »alten« Prinzipien der Führung bauten auf Status, Gehorsam, Kontrolle und ein Menschenbild des Arbeitnehmers als ausführender Untertan. Das Wissen war auf wenige Köpfe in den Teppichetagen verteilt. Sie wussten, was zu tun ist, und wiesen die Arbeiter an, das ordentlich zu tun. Es wurde kontrolliert, ob nach Vorschrift gearbeitet wurde. Wenn nicht, gab es harte Sanktionen. Der Arbeitnehmer als untergeordneter Abhängiger, unverkennbar in der Hierarchie, in den Gebäuden und auf dem Parkplatz.

Das ist das Erbe des Taylorismus und Kapitalismus. Der Aufstieg führt über die Hierarchie. Die Entwicklung ist vorprogrammiert. Je nach Branche ist dies wesentlicher Teil der Unternehmenskultur. Machtspiele, Konkurrenzdenken, Schuldzuweisungen oder versteckte Anfeindungen sind das Ergebnis. Vertrauen suchen Sie in solchen Systemen meist vergeblich. Wie viel Dienstleistungen am Menschen erkennen Sie?

Betrachten wir die aktuelle Entwicklung der Arbeitswelt in [Abbildung 3](#), dann ist unschwer zu erkennen, dass bisherige Strukturen und Führungsansätze unbedingt abgelöst werden müssen.

Auch heute noch werden in vielen Organisationen die Mitarbeitenden dazu erzogen, Dienst nach Vorschrift zu erledigen. Sie werden entmündigt und ihrer Verantwortung enthoben. Wenn eine Entscheidung oder eine heikle Situation anstehen, muss der Vorgesetzte informiert und um eine Entscheidung gebeten werden. Von Selbstverantwortung keine Spur. Das Risiko ist viel zu groß, den Mitarbeitenden das Organisieren zu überlassen. Der Vorgesetzte könnte aufgrund von Fehlern an Ansehen verlieren und seine Karrierechancen aufs Spiel setzen. Da hat er doch lieber die Hände am Steuerknüppel. Folglich werden die Mitarbeitenden nichts tun, was dem Chef nicht zugutekommt. Dies ist auch in der [Abbildung 4](#): *Prozentuale Verteilung der aktuellen Entwicklung der Arbeitswelt* am Beispiel der prozentualen Entwicklung der Arbeitswelt in Großunternehmen und KMU ersichtlich. Die Werte basieren auf aktuellen Zahlen des Instituts für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen.