

Silke Sichart / Jörg Preußig

Digitale
Extras 

Agil führen

Neue Methoden für moderne Führungskräfte

2. Auflage



HAUFE.

Hinweis zum Urheberrecht:

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

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

Dafür vielen Dank!

Mit digitalen Extras: Exklusiv für Buchkäufer!



Ihre digitalen Extras zum Download:

- Reflexionsübungen
- Reflexionsfragen
- Leitfäden



▶ <http://mybook.haufe.de/>

▶ Buchcode:

Agil führen

Silke Sichart, Jörg Preußig

Agil führen

Neue Methoden für moderne Führungskräfte

2. Auflage

Haufe Group
Freiburg · München · Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Print: ISBN 978-3-648-15982-8 Bestell-Nr. 17020-0002
ePub: ISBN 978-3-648-15983-5 Bestell-Nr. 17020-0101
ePDF: ISBN 978-3-648-15984-2 Bestell-Nr. 17020-0151

Silke Sichart, Jörg Preußig

Agil führen

2. Auflage, Mai 2022

© 2022 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

www.haufe.de

info@haufe.de

Bildnachweis (Cover): © jacoblund, iStock

Grafiken: Yvonne Brockerhoff, www.knipsblick.de

Produktmanagement: Anne Rathgeber

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

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

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

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	15
Abbildungsverzeichnis	17
1 Wozu agiles Führen?	19
1.1 Wir leben in einer VUCA-Welt	21
1.2 Megatrends	22
1.3 Komplexität	23
1.4 Kooperation in Netzwerken	24
1.5 Ständiger Change und Instabilität	24
1.6 Digitalisierung	25
1.7 Revolution der Kommunikation	28
1.8 Wissensgesellschaft und Co-Creation	29
1.9 Einbeziehung der Kund*innen	30
1.10 Demografischer Wandel, Fachkräftemangel und Generationenmix	31
1.11 Positive Entwicklungen – kritische Einschätzungen	32
1.12 Steigendes Bedürfnis nach Sinn	33
1.13 Veränderung der Arbeitswelt – New Work	34
1.14 Agile Organisationen	36
1.14.1 Maßnahmen auf dem Weg hin zu einer agilen Organisation	37
1.14.2 Kennzeichen agiler Organisationen	38
2 Was ist agiles Führen?	39
2.1 Was ist agil?	39
2.2 Wo liegen die Wurzeln der Agilität?	39
2.3 Worauf ist Führung die Antwort?	41
2.4 Agiles Führen: Segeln auf Sicht	42
2.5 Experimentieren statt Planen	44
2.6 Das Morgen mitdenken	45
2.7 Agiles Führen – die Definition	45
2.7.1 Agile Führungsprinzipien und Werte	46
2.7.2 Was ist neu am agilen Führen?	50
2.7.3 Die Kompetenzen	53
2.8 VUCA, VOPA+ und SMAC	56
2.8.1 Das Modell VOPA+	56
2.8.2 SMAC	58
2.9 Agile Führungsprinzipien in der Praxis	58
2.10 Führen und Managen Hand in Hand	59
2.11 Effectuation	60

3	Virtuelles und hybrides Führen	63
3.1	Führen auf Distanz: das neue Normal	63
3.1.1	Vorteile virtueller Zusammenarbeit	63
3.1.2	Nachteile virtueller Zusammenarbeit	64
3.1.3	Hybride Zusammenarbeit	65
3.1.4	Virtuelles und hybrides Arbeiten im agilen Kontext	66
3.2	Wie kann virtuelle und hybride Führung gut gelingen?	66
3.2.1	Strukturen und Prozesse	67
3.2.2	Kommunikation und Interaktion	68
3.2.3	Vertrauen und Kontakt	71
3.3	Konkretisierungen: Workhacks für virtuelles und hybrides Führen	76
3.3.1	Virtuelle Retrospektiven	76
3.3.2	»GEH-sprache«	78
3.3.3	Hacks für lebendige virtuelle Meetings von DIE SPIELER Unternehmens- und Improvisationstheater Hamburg	79
3.3.4	Das neue Normal entwerfen	91
4	Agil passt nicht immer und überall	107
4.1	Ambidextrie: Wir brauchen beide Hände	107
4.2	Organisations- und Situations-Check	107
4.3	Was agiles Führen nicht ist	109
5	Die Hürden des agilen Führens, oder: Die Kluft zwischen Theorie und Praxis	111
5.1	Wir sind Perfektionisten	112
5.2	Wir sind exakte Planer	112
5.3	Wir haben hohe Fachkompetenz	113
5.4	Wir arbeiten in Organisationen der alten Schule	114
5.5	Wir haben gelernt: Wissen ist Macht	117
5.6	Hierarchie gibt Orientierung	117
5.7	Direkte Kommunikation mit dem Vorstand? Unvorstellbar!	118
5.8	Wir leben in Konkurrenz statt in Kooperation	118
5.9	Wir leben in einer Zeit, in der die Welten aufeinanderprallen	119
5.10	Die persönliche Agilität und die Agilität der Organisation passen nicht zusammen	120
5.11	Wir sind verschieden	121
5.12	Wir erleben den Change im Change	122
6	Auf dem Weg zum agilen Führen, oder: Wie wir die Hürden nehmen	123
6.1	Der Ansatz der Studie »Gute Führung«	123
6.2	Selbstführung	125

6.3	Menschenbild	125
6.4	Agiles Mindset	127
6.4.1	Dynamische versus statische Grundhaltung	127
6.4.2	Die agilen Werte	128
6.4.3	Haben Sie ein agiles Mindset? Eine persönliche Standortbestimmung	130
6.5	Lern- und Improvisationskultur entwickeln	134
6.5.1	Eine positive Fehlerkultur	134
6.5.2	Improvisation	135
6.6	Vom klassischen zum agilen Führen: relevante Führungsansätze	140
6.6.1	Situatives Führen	143
6.6.2	Transformationale Führung	145
6.6.3	Dienendes Führen	146
6.6.4	Holacracy	147
6.6.5	Theorie U	148
6.6.6	Positive Leadership	151
6.6.7	Das Leipziger Führungsmodell	158
6.6.8	Objectives and Key Results (OKR)	162
6.6.9	Full Range of Leadership Model	163
7	Wichtige agile Führungskompetenzen	165
7.1	Zurückhaltung	165
7.2	Begeisterung	166
7.3	Kontakt und Beziehungskompetenz	166
7.3.1	Warum Beziehungskompetenz so wichtig ist	167
7.3.2	Wie wir zum Teamplayer werden	167
7.3.3	Reflexionsübung: Die Wirkung von Beziehung	168
7.3.4	Kooperation in Netzwerken	169
7.4	Empathie	170
7.4.1	Ein Blick ins Gehirn	170
7.4.2	Varianten der Empathie	171
7.4.3	Empathie und empathisches Zuhören	172
7.4.4	Muskeltraining: Empathie	173
7.5	Fühlen	177
7.5.1	Angst	179
7.5.2	Affekte	180
7.5.3	Positive Gefühle	184
7.5.4	Mut	185
7.6	Integrität	186
7.7	Authentizität	186

7.8	Offenheit	187
7.9	Unsicherheit aushalten	188
7.10	Ambiguitätstoleranz: Widersprüche aushalten können	188
8	Im Fokus: das eigene Ich	191
8.1	Orientierung geben – auch bei eigener Orientierungslosigkeit	191
8.1.1	Sinn: »Start with why«	197
8.1.2	Purpose	200
8.1.3	Gemeinwohl/Public Value	204
8.1.4	Visionen	207
8.1.5	Werte	209
8.2	Entscheidungen treffen	210
8.2.1	Biases: Kognitive Verzerrungen	210
8.2.2	Hilfestellung für Entscheidungen: Cynefin	212
8.2.3	Häufige Fehleinschätzungen	218
8.2.4	Kontextübergreifendes Entscheiden	221
8.3	Entscheidungen kommunizieren	224
8.4	An Entscheidungen beteiligen	225
8.5	Agiles Führen ist auf Rollen verteilt	226
9	Im Fokus: die Mitarbeiter*innen	229
9.1	Mitarbeiter*innen motivieren	229
9.1.1	Selbstwirksamkeit: Basis für intrinsische Motivation	230
9.1.2	Das SCARF-Modell	231
9.1.3	1:3 – das Verhältnis von kritischen zu positiven Rückmeldungen	234
9.1.4	Agiles Arbeiten kann glücklich machen	235
9.2	Leistungsfähigkeit und Gesundheit erhalten	236
9.3	Mitarbeiter*innen entwickeln und empoweren	238
9.4	Raum und Zeit zum Denken geben	238
9.5	Mitarbeiter*innen coachen	239
9.5.1	Ideal für agiles Führen: der systemisch-lösungsorientierte Coaching-Ansatz	240
9.5.2	Zurückhaltung	240
9.5.3	Musterunterbrechung	241
9.5.4	Ressourcenfokussierung	242
10	Im Fokus: das Team	245
10.1	Meetings moderieren	245
10.1.1	Die professionelle Gestaltung der Doppelrolle	246
10.1.2	Die Aufgaben der Moderator*innen	247
10.1.3	Phasen der Moderation	248

10.2	Psychologische Sicherheit: der Rahmen für erfolgreiche Teams	250
10.3	Sich vor und hinter das Team stellen	255
10.4	Teams entwickeln	255
10.4.1	Teamphasen	256
10.4.2	Die Belbin-Teamrollen	259
10.5	Selbstorganisation fördern	260
10.5.1	Erfolgsfaktor Entscheidungskompetenz	261
10.5.2	Ohne Führung geht es nicht	263
10.6	Agiles Führen der verschiedenen Generationen, Kulturen und Persönlichkeiten	266
10.6.1	Generationsunterschiede – eine Konstruktion?	266
10.6.2	Diversity Management: kultur- und generationensensibles Führen	270
11	Im Fokus: die Organisation	273
11.1	Koordinieren	273
11.2	Netzwerke aufbauen	273
11.3	Veränderungen gestalten	274
11.4	Innovation fördern	276
11.5	Hinterfragen und aufräumen	277
12	Führen heißt kommunizieren	279
12.1	Von Eisbergen und Filtern: Was unsere Kommunikation beeinflusst	279
12.2	Unsere Einstellungen	281
12.2.1	Komplementäre Transaktionen	282
12.2.2	Überkreuzte Transaktionen	283
12.2.3	Verdeckte Transaktionen	283
12.2.4	Die Grundeinstellungen der Transaktionsanalyse	284
12.3	Kommunikation: ein Wechselspiel zwischen Kopf und Körper	286
12.3.1	Das Team in unserem Kopf	286
12.3.2	Kommunikation beginnt im Körper: Embodied Communication	290
12.4	Status, oder: Führen auf Augenhöhe	293
12.4.1	Statussignale	294
12.4.2	Statusflexibilität und Lieblingsstatus	295
12.5	Sprache und persönliche Wirkung	295
12.6	False Friends der Kommunikation	297
12.7	Mauern bauen	298
12.8	Metaphern, oder: Die Macht der Bilder	298
12.9	Unentbehrlich: die Frage nach dem »Wozu?«	300
12.10	Trichterkommunikation	302

12.11	Stell Fragen und hör zu!	304
12.11.1	In Kontakt sein	304
12.11.2	Wer fragt, führt	305
12.11.3	Wirkungsvoll zuhören	308
12.12	Feedback	310
12.12.1	Feedback geben	310
12.12.2	Feedback bekommen	312
12.13	Dialog und Metadialog	312
12.14	Die Kommunikationsflut bändigen	313
12.15	Tipps für gelungene Führungskommunikation	313
13	Positiver Umgang mit Konflikten	315
13.1	Konfliktarten	315
13.2	Moderation von Konflikten	316
13.2.1	Die Prinzipien einer Konfliktmoderation	317
13.2.2	Leitfaden für eine gute Konfliktmoderation	318
13.3	Von Kompromissen und Win-win-Lösungen	320
13.4	Konfliktlösung mit dem Harvard-Konzept	320
13.5	Konflikttypen nach Virginia Satir	321
14	Agile Herangehensweisen	323
14.1	Agile Innovations- und Geschäftsentwicklung	323
14.1.1	Design Thinking	323
14.1.2	Lean Startup	325
14.1.3	Innovation Blueprint	327
14.1.4	Marktplatz der Macher, oder: Schnellboote starten	328
14.2	Agile Produktentwicklung	329
14.2.1	Scrum	329
14.2.2	Kanban	333
14.3	Agiles Arbeiten skalieren: Spotify, SAFe, LeSS und Co.	334
14.3.1	Scrum of Scrum	335
14.3.2	Der Spotify-Ansatz	336
14.3.3	Agile Frameworks	337
14.4	Agile Formate	338
14.4.1	Daily Stand-Ups	338
14.4.2	Retrospektive	340
14.4.3	Jam: Online-Brainstorming für große Teams	342
14.4.4	Open Space	344
14.4.5	Bar Camp	347
14.4.6	Hackathon oder FedExDay	348

14.4.7	FuckUp Nights	348
14.4.8	Kill a stupid Rule	349
14.4.9	Planning Poker	350
14.4.10	Delegation Poker	354
14.4.11	Task Board	354
14.4.12	Stufen der Entscheidung	355
14.4.13	Der konsultative Einzelentscheid	356
14.4.14	Timeboxing	358
Literatur		361
Stichwortverzeichnis		365
Die Autor*innen		371

Vorwort

Die Wurzeln agilen Arbeitens reichen tief und sind zugleich weitverzweigt. Agilität ist kein neues Thema. Es wird seit vielen Jahren in unterschiedlichen Facetten bespielt. Wir verbinden damit beispielsweise Ansätze wie Scrum, Design Thinking, Holacracy, Kanban, Business Model Generation. Agiles Arbeiten hat angesichts der Digitalisierung und des großen Tempos, mit dem sich Änderungen heute vollziehen, zunehmend an Relevanz gewonnen. Die Megatrends unserer Zeit und die Rahmenbedingungen unserer modernen Arbeitswelt bringen neue Herausforderungen mit sich, bei denen agile Vorgehensweisen einen hohen praktischen Nutzen bieten.

Dementsprechend ändern sich auch die Anforderungen an Führungskräfte. Die Welt, in der wir leben und arbeiten, in der wir uns vernetzen und in Teams zusammen Neues gestalten, braucht eine neue Art der Führung, eine agile Führung, die Mitarbeiter*innen Eigenverantwortung gibt, sie auf Augenhöhe sieht, die sich flexibel an Situationen anpasst und die den fruchtbaren Boden für nötige Innovationen schafft.

Dieses Buch liefert Impulse und Ideen dafür, wie eine solche agile Führung aussehen kann.

Wir haben bei unserer Arbeit daran viele unterschiedliche Perspektiven und aktuelle Erkenntnisse berücksichtigt, unter anderem aus der Soziologie, der Neurobiologie, der Medizin, der Motivationsforschung und der Organisationsentwicklung. Wir haben die Schatzkisten dieser Disziplinen geöffnet und auf deren Basis herausgearbeitet, was Mitarbeiter*innen wirklich motiviert, wie Entscheidungen zustande kommen und wie sie wirken, wie wir unsere Leistungsfähigkeit erhöhen und unsere Gesundheit erhalten, wie wir Zusammenarbeit so gestalten, dass wir effektiv und effizient und dabei begeistert sein können.

Wir wünschen Ihnen wertvolle Erkenntnisse und viel Spaß beim Lesen!

Silke Sichart und Jörg Preußig

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Entwicklungen und Megatrends	22
Abb. 2:	VOPA+ Modell	56
Abb. 3:	Hemmnisse in Organisationen	61
Abb. 4:	Stellschrauben der Zusammenarbeit im Team	67
Abb. 5:	Klaren Rahmen für Meeting geben	69
Abb. 6:	Ziele eines Meetings klar benennen	70
Abb. 7:	No Social Distance	72
Abb. 8:	Überblick Ablauf Retro	78
Abb. 9:	Appreciative Inquiry	104
Abb. 10:	Stacey-Matrix	108
Abb. 11:	Die Taylor-Wanne	115
Abb. 12:	Die Change-Kurve	122
Abb. 13:	Die drei Stufen der Entwicklung zu guter Führung (nach Kruse)	124
Abb. 14:	Situatives Führen	144
Abb. 15:	Theorie U	149
Abb. 16:	Leipziger Führungsmodell	160
Abb. 17:	Full Range of Leadership Model	164
Abb. 18:	Affektbilanz	181
Abb. 19:	Belag-Affektbilanz	184
Abb. 20:	Leitbild	193
Abb. 21:	Purpose	196
Abb. 22:	Golden Circle	199
Abb. 23:	Fiktives Beispiel einer Public Value Scorecard	205
Abb. 24:	Visionen als Hin-zu-Bewegungen	208
Abb. 25:	Cynefin-Framework	213
Abb. 26:	Selbstwirksamkeit	230
Abb. 27:	SCARF-Modell	231
Abb. 28:	Phasen der Moderation	248
Abb. 29:	Prägende Ereignisse der Generationen	268
Abb. 30:	Eisbergmodell	280
Abb. 31:	Trichterkommunikation	303
Abb. 32:	Wirkungsvoll zuhören	308
Abb. 33:	Strategien der Konfliktlösung	320
Abb. 34:	Design Thinking Prozess	324
Abb. 35:	Build-Measure-Learn-Loop	326
Abb. 36:	Schnellboote starten – die Vorbereitung	329
Abb. 37:	Schnellboote starten mit dem Marktplatz der Macher	329
Abb. 38:	Scrum im Überblick	330
Abb. 39:	Beispielprozess Fehlerbehebung	334

Abb. 40: Kaskadierung agiler Teams	335
Abb. 41: Skalierung von Agilität bei Spotify	336
Abb. 42: Open Space	346
Abb. 43: Kill a stupid Rule	349
Abb. 44: Kartensatz für Planning Poker	351
Abb. 45: Die Stufen der Entscheidung	355

1 Wozu agiles Führen?

Agiles Führen, Digital Leadership, Führen 4.0 – es gibt mittlerweile viele Begriffe, die allesamt für ein neues, modernes Führungsverständnis in Organisationen stehen. Doch warum braucht es überhaupt eine neue Art der Führung?

Aufgrund der rasanten Entwicklung technischer Innovationen, der Digitalisierung, der Internationalisierung und des Wandels hin zur Wissensgesellschaft haben sich die Rahmenbedingungen unseres Alltags und unseres Arbeitens grundlegend verändert.

Jeremy Rifkin, Vordenker und Politikberater, interpretiert unsere Zeit daher auch als dritte industrielle Revolution: »Wir befinden uns inmitten einer tiefgreifenden Veränderung der gesellschaftlichen Strukturen, weg von hierarchischer, hin zu lateraler Macht.«¹ Er beschreibt damit ein Kippen unserer Strukturen um 90 Grad: weg von einer vertikalen (hierarchischen) hin zu einer horizontalen (kooperativen) Struktur.

- All unsere Lebensbereiche werden durch die Digitalisierung beeinflusst: die Strukturen und Prozesse in Unternehmen, Geschäftsmodelle, unsere Art zu kommunizieren und unsere Zusammenarbeit. Unsere Gesellschaft und unser Arbeiten sind geprägt durch Social Media, E-Commerce, das Internet of Things, Big Data und Artificial Intelligence. Rund um die Uhr, sieben Tage die Woche können wir auf Informationen, Dienstleistungen und Produkte zugreifen. Die Digitalisierung treibt das Tempo vieler Geschäftsprozesse an; immer mehr Aufgaben sind rasch und zeitgleich zu bewältigen. Die Dynamik nimmt zu.
- Die Erwartungen der Kund*innen, stets schnelle, innovative und individualisierte Lösungen für ihre Probleme, Wünsche und Bedürfnisse zu erhalten, sind ins Zentrum gerückt. Markt- und Kundenbedürfnisse ändern sich rascher. Ereignisse und Entwicklungen sind unvorhersehbarer und weniger planbar geworden.

Vom schwerfälligen Dampfer zum wendigen Schnellboot



Es ist erfolgsentscheidend, dass Unternehmen rasch auf Marktveränderungen reagieren können, dass sie Schnellboote² sind statt großer Dampfer: flexibel und flink. Während früher Prognosen, Planung und deren effektive Umsetzung Erfolgsfaktoren für Unternehmen waren, ist es heute in erster Linie die Fähigkeit zu schneller und flexibler Adaption sich ständig verändernder Rahmenbedingungen.

1 Rifkin (2011) / Als erste industrielle Revolution wird die tiefgreifende Veränderung der Arbeitsbedingungen und Lebensumstände bezeichnet, die in der zweiten Hälfte des 18. Jahrhunderts begann und verstärkt im 19. Jahrhundert von der Agrar- zur Industriegesellschaft geführt hat. Die zweite industrielle Revolution wird datiert auf die Jahrzehnte um 1900. Als deren Charakteristika gelten die intensiviertere Mechanisierung, die Elektrifizierung und die Massenproduktion von Gütern (Taylorismus).

2 Faschingbauer (2017).

All dies stellt Führungskräfte und deren Teams vor die Herausforderung, schnell, innovativ und kompetent auf die sich ständig verändernden Rahmenbedingungen zu reagieren. Agile Prinzipien wie beispielsweise die Dezentralisierung und Selbstorganisation von Teams machen Unternehmen dabei besonders erfolgreich.³ Langwierige hierarchische Entscheidungsprozesse erweisen sich zunehmend als hinderlich.

Doch nicht nur von außen wirken Änderungen auf Unternehmen ein. Auch innerhalb der Organisationen gibt es Veränderungen und neue Trends: Fragen nach der Sinnhaftigkeit der Arbeit, nach Kommunikation auf Augenhöhe und individuellen Entwicklungsmöglichkeiten rücken stärker ins Zentrum. Viele Führungskräfte realisieren, dass junge Mitarbeiter*innen in die Organisationen kommen, die traditionelle Führung infrage und althergebrachte Karriere- und Motivationssysteme auf den Kopf stellen. Gleichzeitig bestimmen der Austausch über Social Media sowie Homeoffice und flexible Arbeitszeiten unser (Zusammen-)Arbeiten. Die Präsenzkultur schwindet zunehmend. Nie zuvor wurde so eng vernetzt über Orts- und Zeitgrenzen hinweg miteinander gearbeitet. Mitarbeiter*innen und Kund*innen stehen völlig neue Möglichkeiten aktiver Beteiligung zur Verfügung. Flache Hierarchien und Selbstorganisation in Netzwerken prägen das Bild.

Die Unternehmen von morgen fördern das Experimentieren, den Mut, Fehler zu machen, organisieren in Lernzyklen den Austausch über Fehlschläge und Missgeschicke und schaffen offene Netzwerke, in denen die Mitarbeiter*innen gemeinsam mit Kund*innen und Partner*innen die Weiterentwicklung gestalten.

Es gilt inzwischen als unumstritten, dass nur diejenigen Organisationen erfolgreich bleiben oder sogar gestärkt in die Zukunft blicken können, die es schaffen, die Chancen der Digitalisierung zu nutzen und eine umfassende Transformation einzuleiten.

Damit es den Organisationen gelingt, sich auf diese veränderten Rahmenbedingungen einzustellen, die Veränderung von Haltung, Prozessen, Strukturen und Zusammenarbeit einzuläuten und umzusetzen, braucht es Führung. Es braucht Führungskräfte,

- die sich und ihren Mitarbeiter*innen angesichts der zunehmenden Orientierungslosigkeit Orientierung geben können,
- die sich auf Neues einstellen und Neues initiieren können,
- die begeistern und motivieren können,
- die sich selbst und ihre Mitarbeiter*innen befähigen, ihre Potenziale zu entfalten.

³ Laloux (2014).

Es braucht moderne Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter*innen durch die VUCA-Welt begleiten.

In den folgenden Abschnitten stellen wir die Aspekte dar, die wir als besonders relevant für das Verständnis von agiler Führung erachten.

1.1 Wir leben in einer VUCA-Welt

Inzwischen hat der Begriff VUCA in die Welt der Wirtschaft Einzug gehalten. Das Akronym, dessen Buchstaben für Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity stehen, beschreibt kurz und knapp die wesentlichen Rahmenbedingungen unserer modernen Arbeitswelt.

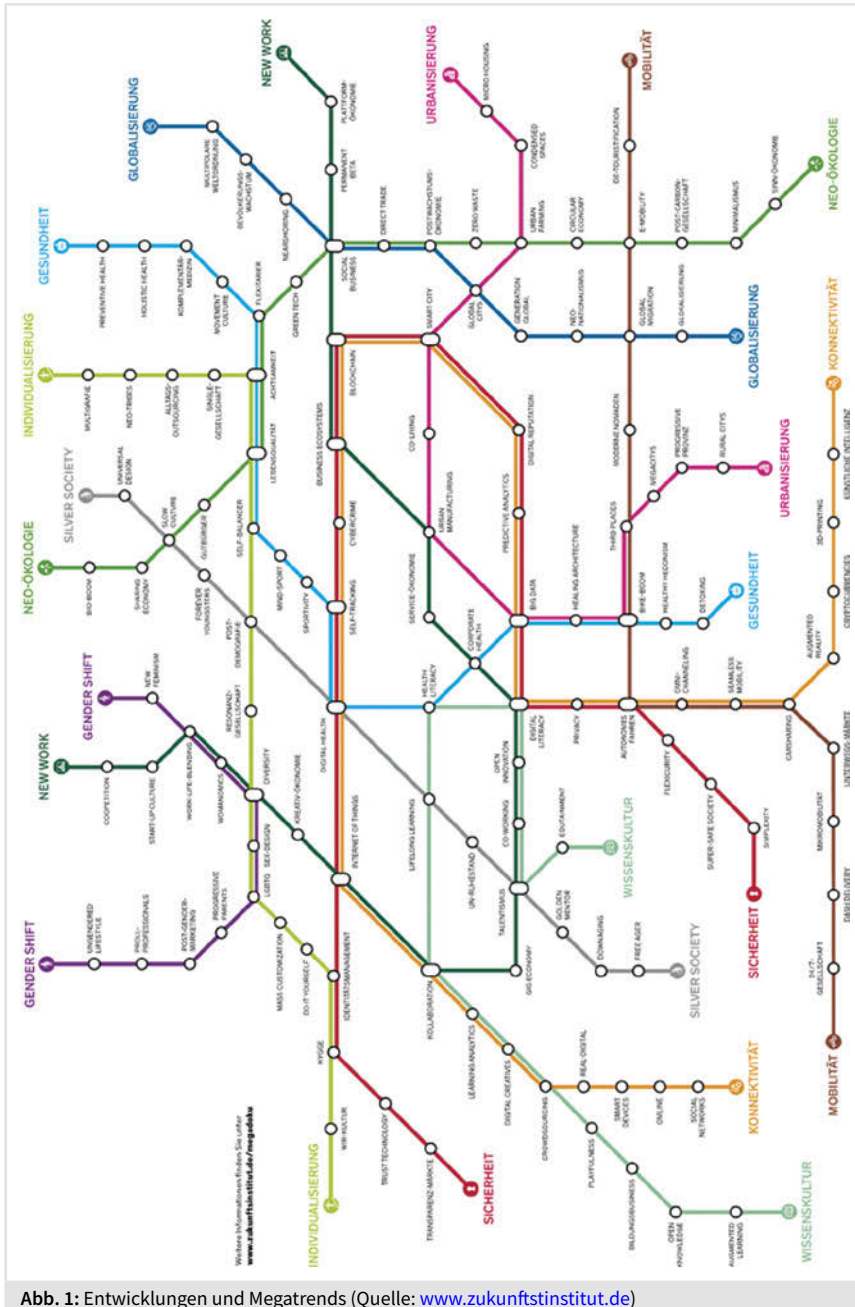
Wofür VUCA steht	
Volatilität	Hohe Schwankungen, Unbeständigkeit
Unsicherheit	Unkenntnis über die Entwicklungen, Unberechenbarkeit, völlig neue Märkte entstehen
Komplexität	Vielfältige Verknüpfungen, wechselseitige Beeinflussung, Abhängigkeiten von unterschiedlichsten Seiten
Ambiguität	Widersprüche, Rollenkonflikte, Mehrdeutigkeit

All diese Faktoren machen es erforderlich, dass sich Führungskräfte anders ausrichten, als sie es bisher getan haben. Ein Schlüssel dazu ist Agilität. Sie macht es möglich, in einem unsicheren und dynamischen Umfeld anpassungsfähig, flexibel und schnell zu agieren und zu reagieren. Dabei vereint Agilität Werte, Verhaltensweisen und unterschiedliche Methoden. Es geht nicht nur um organisatorische Prozesse und Prozessmethoden. Agiles Vorgehen betrifft immer auch soziale und kommunikative Aspekte und ist daher auch eine besondere Art der Führung.

Deutsche traditionelle Unternehmen können viel von den digitalen Vordenkern im Silicon Valley oder in der Start-up-Szene in Berlin lernen. Dort können wir agile Führung beobachten. Die eigenen Prozesse und Herangehensweisen werden immer wieder infrage gestellt, um sich ständig weiterzuentwickeln, zu lernen und innovativ zu sein.

1 Wozu agiles Führen?

1.2 Megatrends



Die Trend- und Zukunftsforschung beobachtet und beschreibt systematisch neue Entwicklungen. Sie analysiert die Veränderungen unterschiedlicher Bereiche unserer Gesellschaft, begonnen bei den Konsumgewohnheiten der Verbraucher über Medien und Technologien bis hin zu unserer Arbeitswelt. Sie identifiziert und verfolgt die Auswirkungen von Trends auf verschiedene Branchen und Märkte und letztlich auch auf jeden Einzelnen von uns. Ihr Fokus liegt unter anderem auch auf den Megatrends. Megatrends sind die Haupttreiber des Wandels unserer Gesellschaft und Wirtschaft.

Die Megatrends unserer Zeit sind Vernetzung, Globalisierung, Individualisierung, Wissensgesellschaft, Ökologie, Gesundheit und New Work. All diese Aspekte haben unmittelbare Auswirkungen auf die Gestaltung von Führung. Daher ist es für Führungskräfte zunehmend relevant, sich mit Trends innerhalb und außerhalb der eigenen Organisation zu beschäftigen, um die eigenen Mitarbeiter*innen und die eigene Organisation in Zukunft führen und *in die* Zukunft führen zu können.

1.3 Komplexität

Viele zentrale Erkenntnisse zur aktuellen Situation der Führung lassen sich auch aus der vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales geförderten Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) ableiten.⁴ In einem Vortrag für das Forum »Gute Führung« dieser Initiative hat Professor Peter Kruse, Organisationspsychologe der Universität Bremen, die Ergebnisse seiner Studien vorgestellt. Er beschreibt, was »gute Führung« in der Zukunft bedeuten kann.⁵

Kruse geht davon aus, dass sich in unserer vernetzten Welt die Komplexität unaufhaltsam steigert, während gleichzeitig die Planbarkeit durch Ungewissheit der Entwicklung und Überraschungen stetig sinkt. Sein Fazit: Traditionelle Führung passt unter diesen Umständen nicht mehr. Es geht nicht mehr um das Ausrichten unseres Handelns auf ein klares Ziel hin, sondern um die Reduktion von Komplexität durch Mustererkennung. Die Führungskraft ist nicht länger der Planer oder die Planerin erfolgreicher Umsetzungsprozesse, sondern ein*e Partner*in für Reflexion. Zunächst gilt es, so die paradoxe These Kruses, Komplexität auszuhalten. Wenn wir es schaffen, sie auszuhalten, dann können wir sie im nächsten Schritt reduzieren. Erst wenn wir zulassen, dass wir etwas nicht verstehen, haben wir überhaupt eine Chance, es eventuell doch verstehen zu können.

⁴ Schomburg/Sobieraj/Kruse (2016), S. 85–97.

⁵ Peter Kruse sprach am 18.09.2013 auf der Messe »Zukunft Personal« über das Thema »Gute Führung«: <https://www.youtube.com/watch?v=nDhwsNyWdVA> (letzter Aufruf am 08.04.2019).

Wir befinden uns, so Kruse, im Übergang vom Verfügungswissen hin zum Orientierungswissen.

Verfügungswissen meint: Wir haben die nötigen hilfreichen Strategien und das nötige Wissen parat und können darüber verfügen, um die nächsten Schritte zu planen. Wir können aus unserem Wissen heraus entscheiden, welche Handlungsstrategien effizient und effektiv sind, um dann die passende Strategie zu wählen.

Orientierungswissen bedeutet demgegenüber: Es gilt, sich in der Situation selbst zu orientieren und für andere Orientierung zu schaffen, da die Zukunft nicht voraussagbar und die Komplexität so enorm ist, dass wir über keine bisherigen Strategien, Best Practices und Wissen verfügen. Dafür braucht es beständig neue Strategien und Offenheit. Die Fragen lauten dann: Welche Rahmenbedingungen sind jeweils bedeutsam und welche nicht? Und wie können wir diesen Rahmenbedingungen gemeinsam begegnen? Der Einzelne kann die Lösungen in komplexen Systemen allein nicht finden. Die Zeit der Alleingänge ist vorbei. Die intelligente Lösung entsteht im Netzwerk und nicht im Kopf eines Individuums.

1.4 Kooperation in Netzwerken

Kooperation in kollektiven Netzwerken ist, so Kruse, *das* Topthema der Zukunft. Die Kernfrage lautet hier: Sind wir in der Lage, vom hierarchischen zum vernetzten Agieren umzuschalten?

Führungskräfte sind dann nicht mehr Vordenker und verantwortliche Kontrollinstanz, sondern Impulsgeber und Teilnehmer in Netzwerken.

1.5 Ständiger Change und Instabilität

Change ist der Normalzustand geworden. Die Zeiten, in denen nach einer Veränderung eine Phase kam, in der sich die Änderung »setzen« konnte und die Mitarbeiter*innen in Anpassung daran neue Routinen entwickeln konnten, sind vorbei. Der nächste Change beginnt bereits, bevor der erste »abgeschlossen« ist.

Wir leben in einer Welt, in der vieles in ständigem Wandel ist. Und so kann die Technologie, die heute noch angesagt ist, morgen schon irrelevant sein; der Markt, der heute noch nicht existiert, kann morgen bereits gesättigt sein.

Auch die Zugehörigkeit der Mitarbeiter*innen zu Organisationen verliert an Bedeutung; die Wechselbereitschaft wächst. Das bedeutet: Die Systeme werden instabiler.

Es geht nicht mehr darum, Arbeitsverhältnisse zu schaffen, die als auf Dauer Sicherheit gebende Identitätsanker dienen, sondern darum, Rahmenbedingungen für Mitarbeiter*innen zu kreieren, die ihre jeweilige Stelle als eine Station auf einem lebenslangen Lernweg sehen. Attraktivität zählt. Es dreht sich nicht mehr um die Frage: »Was begünstigt langfristige Bindungen?«, sondern um die Frage: »Was macht das gemeinsame Handeln augenblicklich sinnvoll?«

Die »gute« Führungskraft ist nach Kruse nicht mehr länger Vorbild und eine Sicherheit stiftende Autorität, sondern vielmehr ein Coach, der die Entwicklung seiner Mitarbeiter*innen begleitet.

1.6 Digitalisierung

Viele Studien⁶ liefern uns heute ein sehr differenziertes Bild von den Folgen des digitalen Wandels in den Unternehmen. Einerseits zeigt sie deutlich: Die Digitalisierung ist heute in nahezu allen Organisationen spürbar. Was Innovationsfähigkeit und Flexibilität angeht, hat sich in den letzten Jahren der Druck deutlich erhöht. Der digitale Wandel forciert den Trend hin zur Projektarbeit. Die Ressourcen für notwendige Change-Maßnahmen sind allerdings begrenzt, da die Fachbereiche weiterhin parallel ein funktionierendes Kerngeschäft unter zunehmend raueren Marktbedingungen zu gewährleisten haben (vgl. hierzu näher das Kapitel 4.1).

Christian Illek, der Finanzvorstand der Deutschen Telekom, macht deutlich, wie wichtig es ist, Arbeit völlig neu zu organisieren. Er sagt: »Die Digitalisierung kommt nicht als laues Lüftchen daher, sondern als Sturm. Sie ist disruptiv.«⁷

Digitalisierung

Wenn wir von Digitalisierung sprechen, verstehen wir darunter den gebräuchlichen erweiterten Sinn: Digitalisierung ist ein durch technologische Entwicklung getriebener Wandel, der weitreichende strategische, organisatorische und kulturelle Veränderungen mit sich bringt.



In diesem Sinne geht es bei der Digitalisierung um weit mehr als nur um neue Technologien. Es geht neben dem Wandel in Unternehmen auch um gesellschaftliche Veränderungen: Unter anderem durch Social Media, Smartphones und Tablets verändert sich die Art und Weise, wie Menschen miteinander in Kontakt sind und miteinander

⁶ Vgl. unter anderem die Studie von Pierre Audoin Consultants und Hays: <https://www.hays.de/documents/10192/118775/Hays-Studie-Von+starren+Prozessen+zu+agilen+Projekten-2015.pdf> (letzter Aufruf am 09.04.2019).

⁷ Universität St. Gallen/Telekom Shareground: Arbeit 4.0: Megatrends digitaler Arbeit der Zukunft – 25 Thesen, Ergebnisse eines Projekts von Shareground und der Universität St. Gallen, 2015: <https://Telekom.com/medien/konzern/285970> (letzter Aufruf am 09.04.2019).

kommunizieren, und es ändert sich, was ihnen wichtig ist: unter anderem »Zugang zu« statt »Besitz von« beispielsweise Musik und Autos. Äußerst wichtig ist der Datenschutz. Die Fragen: »Was passiert mit meinen Daten? Wer darf über welche Daten verfügen?« werden zunehmend relevant.

Der 15. März 2016 steht für einen Meilenstein der künstlichen Intelligenz. An diesem Tag verlor der Südkoreaner Lee Sedol, ein Meister des chinesischen Brettspiels Go, gegen Googles neuronalen Netzwerkcomputer AlphaGo. Das war bis dahin unvorstellbar gewesen. Vor dem Spiel war vorhergesagt worden, dass es noch mindestens zehn Jahre dauern würde, bis Computer einen Weltklasse-Go-Spieler schlagen könnten. Diese Vorhersagen basierten auf der Tatsache, dass Go deutlich mehr potenzielle Stellungen (ca. 10^{170})⁸ hat, als es Atome im Universum gibt (ca. 10^{86}). Dies erfordert eine Art Kreativität und Intelligenz, die für einen Computer bis zu diesem Zeitpunkt unmöglich schien.

AlphaGo bzw. seine Weiterentwicklungen AlphaGo Zero und AlphaZero sind sogenannte neuronale Netzwerke der Künstlichen Intelligenz (KI), die natürliche Sprache verstehen, Hypothesen generieren und auswerten können und sich kontinuierlich anpassen und lernen. Sie ahmen somit das menschliche Lernen und die menschliche Entscheidungsfindung nach. Solche KI-Systeme verbessern ihre Leistung kontinuierlich und ohne scheinbare Grenzen. Innerhalb kurzer Zeit hatten sie alles über Go gelernt und wurden besser, als jeder Mensch es sein kann.

Die rasante Entwicklung von AlphaGo ist ein entscheidendes Signal für die Zukunft, mit der wir uns heute bereits beschäftigen sollten: die Teilnahme einer künstlichen Intelligenz an vielen bisher menschlichen Tätigkeiten, die nahezu alles lernen und ihre Leistung kontinuierlich verbessern kann, mit einer Präzision und Geschwindigkeit, die für Menschen immer schwieriger zu erreichen sein wird.

Anfang 2014 verkündete John Chambers, der Vorstand von Cisco, dass wir in eine Ära eingetreten sind, in der die technologischen Entwicklungen »in einem Jahrzehnt fünf- bis zehnmal wirkungsvoller sein werden als das gesamte Internet bisher.«^{9,10}

Können Sie und Ihre Mitarbeiter*innen heute erahnen, welche Entwicklungen auf Sie zukommen werden? Und ist Ihr Unternehmen auf Auswirkungen dieser Größenordnung vorbereitet? Betrachten Sie für einen Moment, wie stark Ihr Unternehmen durch das Internet beeinflusst wurde, und stellen Sie sich dann etwas vor, das in seinen Auswirkungen etwa fünf- bis zehnmal stärker ist.

8 <https://www.heise.de/newsticker/meldung/Zahlen-bitte-Die-fast-unendliche-Tiefe-des-Go-Spiels-3130017.html> (letzter Aufruf am 09.04.2019).

9 Gyr/Friedman (2018), S. 22.

10 <https://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/ciscos-john-chambers-on-the-digital-era> (letzter Aufruf am 09.04.2019).

Künstliche Intelligenz gewinnt zunehmend an Bedeutung. Bereits heute kann sie einige Krebsarten mit einer viermal höheren Genauigkeit diagnostizieren als Menschen¹¹. Übersetzungsprogramme wie deepL.com liefern mithilfe ausgefeilter KI-Mechanismen heute bereits sehr genaue und nuancierte Texte. Das System arbeitet dabei mit einer Geschwindigkeit von einer Million Wörtern pro Sekunde.

In den letzten 45 Jahren haben wir in einer Zeit gelebt, die maßgeblich von einer immer größer werdenden Präsenz sich exponentiell entwickelnder digitaler Technologien geprägt war. Diese digitalen Entwicklungen haben vieles beeinflusst; heute sind viel analoge Produkte und Prozesse in digitale Formate überführt. Denken Sie beispielsweise an die Ablösung der Vinylplatten durch digitale CDs, die wiederum durch nicht-physische MP3-Dateien der Musikstreaming-Dienste ersetzt wurden.

Big Data, prädiktive Analytik und 3D-Druck begleiten den Beginn eines zweiten digitalen Zeitalters mit seinem ganz eigenen und unverwechselbaren Charakter. Das Digital-Zeitalter bringt völlig neue Bedingungen und Mechanismen hervor, die von einer massiv vernetzten, stets präsenten und Künstlichen Intelligenz gebildet und gesteuert werden. Vieles wird in diesem Bereich kontrovers diskutiert. Matthias Horx beispielsweise, Soziologe und Leiter des Zukunftsinstituts in Frankfurt am Main, hält das Thema Künstliche Intelligenz für überschätzt.¹² Es sei ein Hype, der gefährliche Illusionen schaffe. Es sei Zeit für eine, wie er es nennt, »digitale Ehrlichkeit«: Computer und Roboter können weder das Pflegeproblem in unserer immer älter werdenden Gesellschaft regeln noch Armut mildern noch den Verkehr entstauen. Dazu brauchen wir intelligentere soziale, humane Systeme.

Alle Organisationen erleben derzeit disruptive Entwicklungen. Viele von ihnen stehen nun vor der Herausforderung, in drei sehr unterschiedlichen Geschäftsumgebungen mit sehr unterschiedlichen Produkten und Dienstleistungen aufzutreten. Es geht darum,

1. Produkte und Dienstleistungen im traditionellen physischen und analogen Raum anzubieten,
2. eine Präsenz auf den digitalen, Online-, sozialen, mobilen und globalen Marktplätzen aufrechtzuerhalten, und gleichzeitig
3. Angebote zu entwickeln, um in einer Welt erfolgreich zu sein, die von Sensoren, großen Datenmengen, prädiktiver Analytik und allgegenwärtiger Künstlicher Intelligenz angetrieben sein wird.

11 <https://www.zeit.de/digital/internet/2016-10/deep-learning-ki-besser-als-menschen> (letzter Aufruf am 09.04.2019).

12 <https://www.heise.de/amp/meldung/Trendforscher-Horx-Kuenstliche-Intelligenz-wird-ueberschaetzt-4260107.html> (letzter Aufruf am 09.04.2019)

1.7 Revolution der Kommunikation

Die Digitalisierung hat enorme Auswirkungen auf unsere Kommunikation: Diese findet heute häufig nicht mehr bilateral statt, sondern folgt den Prinzipien »One to Many« oder »Many to Many«, wie z. B. in WhatsApp-Gruppen. Dadurch verändern sich die Transparenz der Themen, die Beteiligung am Austausch und häufig auch die Verantwortung.

Menschen stellen zunehmend selbst Inhalte ins Netz (Content, Kommentare, Likes, Dislikes etc.) und vernetzen sich über Social-Media-Plattformen. Dadurch verändert sich die (mediale) Kommunikation ebenfalls, da Empfänger zugleich auch zu (potenziellen) Sendern werden. Das, was interessiert, und das, was öffentlich diskutiert wird, wird zunehmend weniger durch die Presse oder andere Kommunikationsprofis oder von den Unternehmen vorgegeben, sondern durch die Resonanz auf Informationen einzelner. Peter Kruse beschreibt in einer Rede im Bundestag die Entwicklung der Kommunikation im Internet:¹³

1. Zunächst war das Internet ein Ort, in dem Menschen sich informieren konnten. Zugang zu Information war das Ziel.
2. Zunehmend ging es dann auch darum, sich auch darzustellen, Spuren zu hinterlassen.
3. Schließlich merkten die Menschen, dass sie durch das Netz mächtig werden können, wenn sie sich zusammenschließen.

Wir haben die Vernetzungsdichte enorm erhöht, und immer mehr Menschen sind in diesen Netzwerken aktiv. Kruse nennt nun das, was öffentlich diskutiert wird, »Spontanaktivität und kreisende Erregungen mit Tendenz zur Selbstaufschaukelung«¹⁴. Nicht die Presse, sondern Nutzer von Facebook, Twitter & Co. entscheiden also, was augenblicklich interessiert und was relevant ist.

Professor Bernhard Pörksen, Medienwissenschaftler der Uni Tübingen, beschreibt diesen Wandel der öffentlichen Kommunikation so: »Wir befinden uns in einem Übergang von der Mediendemokratie alten Typs hin zur Empörungsdemokratie des digitalen Zeitalters.«¹⁵ Wie sich dieser Wandel fortsetzen wird, vermag keiner vorherzusagen. Was Führungskräfte also brauchen, sind eine gute Beobachtungsgabe und die Kompetenz, gut hinzuschauen und zuzuhören. Ebenso sollten sie über das notwendige Maß an Empathie verfügen, um so mitzubekommen, was im Augenblick Resonanz in

13 Peter Kruse: Rede im deutschen Bundestag am 05.07.2010, »Revolutionäre Netze durch kollektive Bewegungen«: https://www.youtube.com/watch?v=e_94-CH6h-o (letzter Aufruf am 09.04.2019).

14 Peter Kruse: Rede im deutschen Bundestag am 05.07.2010, »Revolutionäre Netze durch kollektive Bewegungen«: https://www.youtube.com/watch?v=e_94-CH6h-o (letzter Aufruf am 09.04.2019).

15 Pörksen (2018), Seite 19 – 22.

den Systemen erfährt. Das heißt, es ist wichtig, nah dran zu sein am Markt und an den Menschen. So gewinnen Führungskräfte ein »Gefühl für die Resonanzmuster der Gesellschaft«. ¹⁶

Digitale Medien werden genutzt, um sich auszutauschen, sich zu begeistern und auch, um sich wechselseitig zu warnen oder Widerstand zu organisieren und auf Missstände aufmerksam zu machen. Damit erhalten wir starke Kund*innen, starke Mitarbeiter*innen, starke Bürger*innen (Das »Me too«-Hashtag, das betroffene Frauen ermutigte, auf das Ausmaß sexueller Belästigung und sexueller Übergriffe aufmerksam zu machen, sensibilisierte Massen für ein bisher tabuisiertes Thema.).

Die sogenannten Digital Natives, also diejenigen Generationen, die mit der modernen Technologie aufgewachsen sind, tragen enorm zur Veränderung der Kommunikation bei. Für viele von ihnen sind soziale Kontakte sehr wichtig. Sie sind oft online und ständig in Interaktion und Kommunikation mit anderen. Für sie ist es üblich, zu liken und zu dislikern, also Dinge und Aktionen zu bewerten und diese Bewertungen anderen auch (öffentlich) mitzuteilen. Diese Art der Kommunikation unterscheidet sich von der Kommunikation der Vor-Generationen. Doch auch die älteren Generationen checken inzwischen häufig mobil ihre E-Mails, schreiben via WhatsApp, shoppen online, erledigen ihre Bankgeschäfte über das Internet, surfen auf Online-Plattformen, posten, bloggen und tweeten. Sie werden daher auch Digital Immigrants genannt.

All diese Menschen realisieren, wie ihr Privatleben durch die neue Art der Kommunikation beeinflusst, verändert und teilweise auch vereinfacht wird: Sie können sich rasch Rat zu allen möglichen Themen einholen, Urlaube effizient buchen, Empfehlungen geben und erhalten, sich verabreden, am Leben der anderen teilhaben ...

Was privat geht, spielt auch zunehmend beruflich eine Rolle: Im Job wollen wir ebenso frei und effizient kommunizieren, Informationen austauschen, Transparenz schaffen, uns beraten etc.

1.8 Wissensgesellschaft und Co-Creation

Charakteristisch für unsere Zeit ist, dass Wissen sich ständig erneuert. Der aktuelle Stand des Wissens und jegliche Art von Information sind heute allorts und jederzeit verfügbar. Agile Organisationen haben erkannt, welche Vorteile es hat, allen Arbeitskräften Zugang zu allen wesentlichen Informationen und allem Wissen zu liefern. Sie ermöglichen es ihnen so, effektiver und effizienter zu arbeiten. Die offenen Einblicke

16 Peter Kruse, a. a. O.

und die Transparenz sorgen dafür, dass Mitarbeiter*innen ein besseres Verständnis für das große Ganze, für Innovationsansätze und Möglichkeiten erhalten und auf dieser breiteren Basis neue Ideen entwickeln können.

Die Zeiten, in denen Wissen Macht war, sind vorbei – zumindest in agilen Organisationen. Wissen ist dort häufig nur einen Klick weit entfernt. Jedoch reicht Wissen allein in unserer aktuellen Welt und in unserem ökonomischen Wettbewerb nicht aus. Statt Wissen zu haben, geht es nun darum, es zur praktischen Anwendung zu bringen. Entscheidend ist also der Schritt vom Wissen zum Können. Diesen Schritt schaffen wir in unserer komplexen Welt meist nicht alleine, sondern nur gemeinsam in einem Team. Hierfür ist entscheidend, dass Mitarbeiter*innen unterschiedlichster Fachgebiete ihr Wissen vereinen und damit ein gemeinsames Ergebnis erarbeiten – in Co-Creation.

1.9 Einbeziehung der Kund*innen

Co-Creation, also das *gemeinsame* Entwickeln innovativer Ideen, neuer Produkte oder Prozesse, findet in agilen Organisationen zunehmend auch gemeinsam mit dem Kunden und der Kundin statt. Durch die technologischen Möglichkeiten hat sich das Kundenverhalten elementar verändert. Kund*innen informieren sich vor der Kaufentscheidung über die Produkte und Dienstleistungen im Netz. Sie recherchieren Bewertungen und treten in Austausch mit anderen. Dies ist für Unternehmen Chance und Risiko zugleich. Eine große Chance besteht darin, in die direkte Kommunikation mit den Kund*innen gehen zu können, deren Bedürfnisse zu erfahren, sich auf diese einstellen zu können und die Kund*innen sogar in die Produktinnovationen miteinbeziehen zu können. Auf diese Weise entstehen Dienstleistungen und Produkte, die exakt zu den Bedürfnissen der Kund*innen passen. Der Kunde oder die Kundin wird vom Konsumenten zum »Prosumenten«.

Digitale Medien werden genutzt, um Produkte weiterzuentwickeln. Wie schnell das gehen kann, hat z. B. Elon Musk im Dezember 2016 gezeigt. Ein Kunde hatte sich per Tweet beschwert, dass viele ihre Elektroautos sehr lange an den Aufladestationen stehen ließen und diese damit für die anderen blockierten. Musk antwortete unmittelbar auf den Tweet und bot innerhalb einer Woche eine Lösung: Die Elektroautonutzer werden nun durch eine Message auf ihrem Smartphone darüber informiert, wenn ihr Auto aufgeladen ist. Wer sein Auto nicht fünf Minuten später von der Ladestation holt, zahlt eine Strafgebühr für jede weitere Minute.

An diesem Beispiel wird deutlich: Unsere Gesellschaft und unsere Arbeit sind heute geprägt durch Vernetzung, Austausch, Flexibilität und Schnelligkeit. Damit verlagern sich auch die Machtverhältnisse. Die Macht sitzt in manchen Bereichen zunehmend beim Nachfrager, also beim Kunden oder bei der Kundin, und nicht länger beim An-

bieter oder Anbieterin. Entscheidend ist die *Resonanz* der Kund*innen. Daher ist die Schnittstelle zum Kunden und zur Kundin für Unternehmen zunehmend wichtig.

Die Art der Produktentwicklung wird dadurch revolutioniert. Ansätze wie Design Thinking oder Jobs To Be Done¹⁷, in denen sich von Anfang an in die Bedarfe der Kund*innen hineingedacht wird und diese tatsächlich früh in den Produktentwicklungsprozess miteinbezogen werden, haben allorts Einzug in die Unternehmen gehalten. Die Beziehungen zwischen Kund*innen und Lieferanten verändern sich dadurch. Sie wachsen eng zusammen. Es entstehen integrierte Systeme und Netzwerke zwischen Unternehmen, komplementären Anbietern, den Kund*innen und auch den Wettbewerbern.

Sich als Teil eines Netzwerks zu verstehen, verlangt eine signifikante Änderung der inneren Haltung. Es ist eine Entwicklung vom »Ich« zum »Wir«. Das Ziel ist es, gemeinsam mit anderen Organisationen interessante Angebote für die Kund*innen zu entwickeln. Da Kund*innen erleben, wie einfach und schnell viele ihrer Wünsche in Erfüllung gehen, wachsen auch ihre Erwartungen fortlaufend. Sie sind heute deutlich anspruchsvoller im Hinblick auf Qualität, Lieferzeiten, Preise und Transparenz.

1.10 Demografischer Wandel, Fachkräftemangel und Generationenmix

Der demografische Wandel und der Fachkräftemangel werden seit vielen Jahren in Politik und Wirtschaft diskutiert; die meisten Unternehmen sind mittlerweile davon betroffen. Es wird strategisch relevanter, als Organisation so attraktiv zu sein, dass es zum einen gelingt, Fachkräfte zu rekrutieren, und zum anderen, sie in der Organisation zu halten. Die in Kapitel 5 beschriebenen Aspekte führen häufig dazu, dass Potenzialträger Organisationen verlassen. Doch Fachkräfte gehen tatsächlich meist wegen ihrer Führungskräfte und nicht wegen der Organisation. Die sogenannte Gallup-Studie bestätigt dies seit geraumer Zeit jedes Jahr aufs Neue: Der Engagement-Index wird seit 2001 einmal jährlich erstellt. Die Frage nach dem Grad der Bindung der Mitarbeiter*innen an ihr Unternehmen steht und fällt mit der Qualität der Führung. Der alte Spruch »Mitarbeiter kommen wegen des Jobs und gehen wegen des Chefs«, wird auch in dieser Umfrage immer wieder durch neue Zahlen untermauert.¹⁸ Das rückt den Einfluss, den Führungskräfte auf die Bindung der Fachkräfte und damit auf den Erfolg ihrer Organisation haben, nochmals in den Mittelpunkt.

¹⁷ Christensen/Hall et al. (2016).

¹⁸ Unter anderem in: Kestel (2015); vgl. auch <https://www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx>

Neu ist, dass für die nächsten zehn bis 15 Jahre mehr ältere Mitarbeiter*innen im Unternehmen verbleiben werden, als Junge nachkommen. Gleichzeitig beobachten wir in vielen Organisationen eine Abkehr vom Senioritätsprinzip, was bedeutet, dass in einigen Themen die jungen Mitarbeiter*innen den älteren überlegen sind. Organisationen brauchen daher einen nie da gewesenen Dialog zwischen den Generationen, Know-how-Transfer, eine Führung von Altersvielfalt und Ansätze für lebenslanges Lernen.¹⁹

1.11 Positive Entwicklungen – kritische Einschätzungen

Technologische und medizinische Innovationen und politische Entwicklungen haben dafür gesorgt, dass weltweit immer weniger Menschen um ihr Überleben kämpfen müssen. Dieses positive Bild der Gesamtentwicklung der Welt widerspricht vollkommen dem Gefühl, das die meisten haben, wenn sie die Zeitung aufschlagen und die aktuellen Nachrichten lesen oder hören.

Negative Nachrichten sind nach Meinung des Harvard-Professors Steven Pinker ein Grund, warum die Menschen den Fortschritt der Menschheit immer wieder unterschätzen. Um den wahren Zustand der Welt zu erkennen, sagt er, sollten wir Zahlen verwenden. Er hat Daten und Fakten gesammelt, die das positive Bild belegen:²⁰

- Die Welt ist etwa 100 Mal wohlhabender als vor 200 Jahren, und entgegen der landläufigen Meinung ist ihr Reichtum heute gleichmäßiger verteilt als früher.
- Der Anteil der Menschen, die jährlich in Kriegen getötet werden, beträgt weniger als ein Viertel von dem der 1980er-Jahre und macht ein halbes Prozent der Opfer im Zweiten Weltkrieg aus.
- Im Laufe des 20. Jahrhunderts sank das Risiko der Amerikaner um 96 % bei einem Autounfall zu sterben, um 92 % bei einem Brand zu sterben und um 95 % einen tödlichen Arbeitsunfall zu erleiden.
- Die bessere Versorgung mit Medikamenten und eine bessere Hygiene ermöglichen es den Menschen, länger und gesünder zu leben.
- Vor zwei Jahrhunderten lebten nur 1 % der Menschen in Demokratien, und selbst dort wurde Frauen und Männern der Arbeiterklasse die Wahl verweigert. Heute leben zwei Drittel der Menschen in Demokratien.
- Der Glaube an die Gleichstellung von ethnischen Minderheiten und Homosexuellen ist in die Höhe geschneilt.

Wir mögen ja materiell reicher sein, werden einige anmerken, aber sind wir nicht weniger glücklich, weil wir wissen, dass andere noch mehr haben? Und was ist mit der

19 Eberhardt (2016), S. 52.

20 Pinker (2018).

globalen Erwärmung oder den nordkoreanischen Atomraketen? Professor Pinker sammelte auch Antworten auf diese Fragen. In 45 von 52 Ländern der World Values Survey stieg das Glück zwischen 1981 und 2007. Es nimmt etwa im Einklang mit dem absoluten Pro-Kopf-Einkommen zu, nicht dem relativen Einkommen. Die Zahl der Atomwaffen in der Welt ist seit ihrem Höhepunkt um 85 % gesunken.

Und dennoch steigt der Populismus. Auch das Gefühl der Ungerechtigkeit und Unsicherheit²¹ nimmt zu. Die Mittelschicht fühlt sich zunehmend in ihrer wirtschaftlichen Existenz bedroht.

Zudem gewinnen psychische Erkrankungen an Bedeutung. Psychische Ursachen waren laut einer Untersuchung der DAK 2017 zweithäufigste Ursache für Krankmeldungen, was einer Verdreifachung seit 1997 entspricht.²²

Die globale Erwärmung ist tatsächlich eine Bedrohung. Der sehr heiße Sommer 2018 hat vielen Menschen klargemacht, dass die globale Erwärmung etwas in deren Leben verändern wird. Ökologisches Bewusstsein nimmt – zumindest in Teilen dieser Welt – zunehmend Raum ein.

Der Banken- und der Dieselskandal haben dazu beigetragen, dass Unternehmen kritischer betrachtet werden. Es ist daher zunehmend wichtig, dass Organisationen ihre ökologische, kommunikative, substanzielle Glaubwürdigkeit überprüfen.

1.12 Steigendes Bedürfnis nach Sinn

Mit den heutigen Generationen Y, X und der Babyboomer-Generation erleben wir Menschen auf dem Arbeitsmarkt, die weniger nach Geld und Statussymbolen als nach einer sinnvollen Tätigkeit suchen. Das Bedürfnis nach Sinn in und durch Arbeit steigt. Der Global Purpose Index 2016²³ – eine weltweite Studie von imperative.com und LinkedIn – zeigt, dass circa 37 % der befragten Arbeitnehmer Sinn als ihre primäre Motivationsquelle im Job betrachten (in Abgrenzung zu Arbeitnehmern, die mit und durch Arbeit in erster Linie Einkommen, Status oder Aufstiegschancen sehen). Unternehmen, die ihren Purpose²⁴ benennen können, haben deshalb im Wettbewerb um den umworbenen Nachwuchs einen klaren Vorteil: Sie machen sich für den Bewerbermarkt attraktiver.

21 Vgl. auch Megatrend Sicherheit unter www.zukunftsinstitut.de.

22 DAK Gesundheit 2018, S. 18 f.

23 Imperative/LinkedIn: Purpose at Work – 2016 Workforce Purpose Index. New York: www.imperative.com/purpose-lab (letzter Aufruf am 09.04.2019).

24 Vgl. Kapitel 7.1. Hier findet sich auch eine genaue Begriffsdefinition.

Das Bewusstsein für den Purpose des Unternehmens sorgt damit für Orientierung und für Klarheit, die gerade im Kontext unserer VUCA-Welt oft gesucht werden.

1.13 Veränderung der Arbeitswelt – New Work

Die moderne Arbeitswelt verändert sich beständig:

Artificial Intelligence, die Künstliche Intelligenz, wird zunehmend Berufsbilder ablösen, so auch Teile der Führungsaufgaben. Alle analytischen, organisierenden, operativ-koordinierenden Aufgaben werden langfristig digitalisierbar sein. Führungskräfte und Teams werden sich in Zukunft von Computern beraten lassen, welche Entscheidungen sie treffen sollen. Sowohl die Frage ist offen, welche Arbeit es zukünftig überhaupt noch geben wird und welche Arbeitsplätze durch die fortschreitende Digitalisierung wegfallen werden, als auch die Frage, wie Arbeit zukünftig gestaltet sein wird. Letztere wird unter den Schlagworten Arbeit 4.0 und New Work diskutiert.

Das Konzept von New Work wurde ursprünglich von dem Sozialphilosophen Frithjof Bergmann entwickelt. Bergmann geht davon aus, dass das bisherige Job-System am Ende ist. Die Automatisierung führt immer mehr dazu, dass die Menschen sich mit der Frage konfrontiert sehen: »Was willst du in Zukunft im Arbeitsleben machen?« In der Vorstellung von Bergmann ist New Work eine Kombination aus Selbstverwirklichung, Selbstbestimmung und Sinnstiftung. Dafür ist entscheidend, dass Mitarbeiter*innen die Möglichkeiten zur Entfaltung und Entwicklung der eigenen Persönlichkeit erhalten. Das bedeutet auch, ihnen Freiräume zu gewähren – sowohl zeitlich als auch räumlich.

New Work geht von einer völlig neuen Organisation von Arbeit aus. Es ist erforderlich, dass sich Mitarbeiter*innen unterschiedlicher Fachrichtungen treffen und austauschen können, damit innovative Ideen und Lösungen entstehen. Aufgaben werden in Projekte aufgeteilt. Diejenigen mit den besten Fähigkeiten für ein jeweiliges Projekt organisieren sich in Teams, um das bestmögliche Ergebnis zu erzielen. Teams und auch ganze Organisationen lassen sich auf diese Art als Netzwerke begreifen. Innovative Lösungen werden heute in immer kürzer werdenden Intervallen gebraucht, um an den dynamischen Märkten bestehen zu können. Die Antwort auf diese Herausforderung kann kein homogener Arbeitsalltag sein, bei dem alle Mitarbeiter*innen von 9 bis 17 Uhr in einer Abteilung physisch anwesend sind.

Wenn Menschen in Zukunft das machen, was sie wirklich machen wollen, und sich mit ihren Talenten in der Arbeitswelt verwirklichen, kann Arbeit nicht länger nur in einem Bürogebäude oder einer Abteilung organisiert sein. New Work nimmt daher mehrere Ebenen des Arbeitslebens in den Fokus: Architektur, technische Infrastruktur, Struktur, Prozesse und Führung.

Die Einsicht, dass zufriedene Mitarbeiter*innen, die sich mit ihrem Arbeitgeber identifizieren, motivierter, produktiver und kreativer arbeiten, verändert unsere Arbeitsstrukturen. Das Ziel im Zeitalter von New Work ist es, Mitarbeiter*innen zu binden, und Arbeit, soziales Umfeld sowie eigene Interessen miteinander in Einklang zu bringen. So wird eine leistungsfördernde und gleichzeitig familiäre Atmosphäre geschaffen.

Ohnehin spielt der Teamgedanke in New-Work-Modellen eine immer größere Rolle, so beispielsweise beim Konzept des Jobsharing. Ebenso rückt Diversity immer mehr in den Fokus: Belegschaft und Management werden möglichst vielfältig besetzt, um verschiedene Einflüsse und Fähigkeiten zu nutzen.

Die Universität St. Gallen hat gemeinsam mit der Telekom-Innovationseinheit Shareground aus 60 Experteninterviews Thesen zusammengefasst, die künftige Handlungsfelder aufzeigen. Ähnliche Thesen finden sich in vielen weiteren Publikationen. Wir haben hier einige davon zusammengefasst.²⁵

Unsere moderne Arbeitswelt ist geprägt durch

1. **Networking:** Netzwerke nehmen an Bedeutung zu. Es entstehen Arbeitsplätze ohne eindeutige organisationale Zuordnung und Zugehörigkeit.
2. **Peer-to-Peer statt Hierarchie:** Hoch qualifizierte Fachexpert*innen kommunizieren global vernetzt. Der Nutzen, der qua fachlicher Expertise entsteht, leitet die Kommunikation und nicht in erster Linie die Organisationszugehörigkeit.
3. **Offenheit:** Gemeinsame Produktentwicklung mit dem Kunden oder der Kundin führt zu einer Öffnung der Unternehmensgrenzen und -strukturen.
4. **Neue Interaktionsformen:** Es wird diverse neue Spielarten an Kooperationen und Interaktionsformen geben, so beispielsweise zwischen Maschinen, Teammitgliedern, Kund*innen, mit dem Wettbewerb etc.
5. **Big Data:** Die Fähigkeit, große Datenmengen zu interpretieren und zu kombinieren, wird zu einer *der* Erfolgsquellen überhaupt. KI wird als mächtige Analyse-methode dementsprechend wichtig. Datenschutz bzw. Cyber Security sind große Themen der Zukunft.
6. **Führen auf Distanz:** Globalisierung, virtuelle Teams, Homeoffice – all das verändert auch Führung. Die Kunst besteht darin, persönliche Beziehungen auch über »unpersönliche« Kanäle aufbauen und pflegen zu können.
7. **Beidhändige Führung:** Führungskräfte müssen sowohl ständige Innovationen und Veränderungen vorantreiben sowie auch das bisherige Kerngeschäft sichern. Es muss ihnen also gelingen, sowohl die Zukunft zu ermöglichen und *gleichzeitig* die Gegenwart profitabel zu gestalten. Es ist eine spannende Frage, wie dieser Spagat dauerhaft zu leisten ist. Die zur Sicherung des Kerngeschäfts notwendigen

25 Petry (2016), S. 37.

und erprobten Führungs-, Organisations- und Prozessstrukturen stehen den für die Förderung von Innovationen und agileren Abläufen notwendigen Change-Maßnahmen häufig geradezu diametral entgegen.

8. **Vermischung von beruflicher und privater Welt:** Arbeitszeiten und -orte sind nicht mehr klar vom Privatleben getrennt. Das birgt Chancen und Risiken zugleich: So lassen sich Familie und Beruf zum Beispiel im Homeoffice leichter vereinen, gleichzeitig erhöht sich damit das Risiko enorm, keine Ruhepausen mehr zu haben und nicht mehr abschalten zu können (»Always on«).

Viele Führungskräfte stehen heute in Bezug auf diese Veränderungen vor mehreren Herausforderungen:

1. Sie sollen dafür Sorge tragen, dass Wissen allen Mitarbeiter*innen zugänglich ist und optimale Rahmenbedingungen für eine (auch digitale) Zusammenarbeit und Vernetzung herrschen.
2. Sie sollen die Übernahme von Verantwortung in den Teams ermöglichen, damit diese schneller auf neue Marktbedingungen reagieren können.
3. Sie sollen in der Lage sein, die Geschäftsmodelle ihres Unternehmens zukunftsfähig zu halten.

Dafür ist es notwendig,

- das eigene Führungsverhalten immer wieder zu reflektieren und an die neuen Rahmenbedingungen anzupassen;
- die Lösungskompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeiter*innen zu kennen und zu entwickeln, ihnen zu vertrauen und ihnen kreative Freiräume zu gewähren.

1.14 Agile Organisationen

Wenn ein Unternehmen sich entscheidet, sich zu einer agilen Organisation zu entwickeln, dann funktioniert das erfahrungsgemäß nicht von heute auf morgen. Dieser Entwicklungsprozess braucht Zeit. Viele sprechen in diesem Zusammenhang auch vom Reifegrad einer Organisation. Je reifer, desto besser? Zumindest, was Agilität betrifft, wäre diese Annahme ein Trugschluss. Denn sie widerspricht der Erkenntnis, dass das Agile nicht für jede Organisation passend ist. Es gibt sehr reife Organisationsformen, in denen agiles Arbeiten und Führen nicht das Mittel der Wahl ist.

Eignet sich das Agile jedoch, führt man die neue Organisationsform am besten auch nach agilen Prinzipien ein: Die Verantwortlichen beobachten Entwicklungen, lernen aus den Folgen – und passen die neuen Strukturen flexibel daran an. Es ist wichtig, individuell die aktuelle Führungskultur, die Unternehmenssituation und die Mitarbeiterstruktur zu betrachten. Entscheidend ist, möglichst alle Beteiligten an Bord zu haben. Der Erfolg hängt davon ab, wie sehr die Führungskräfte und die Mitarbeiter*innen, die