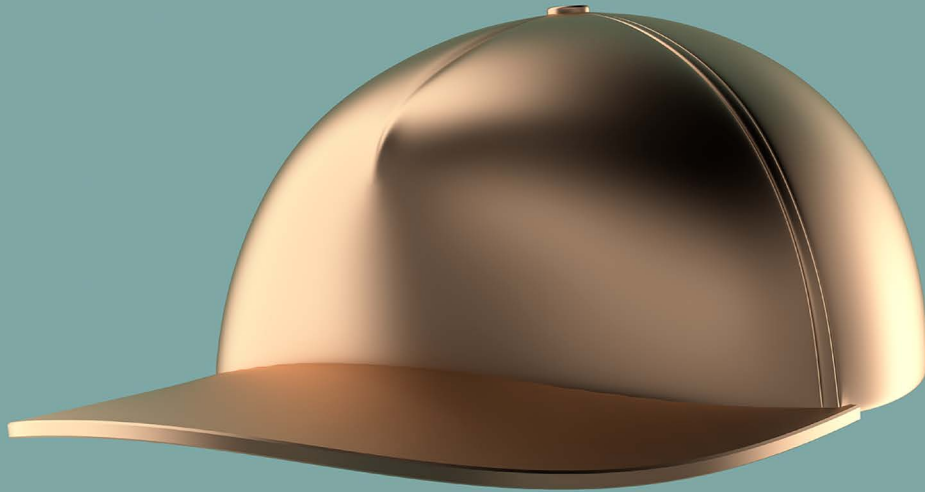


**Z**

hdk

Zürcher Hochschule der Künste  
Zentrum Weiterbildung



# Leadership Essenzen

Essays von Absolvierenden und Dozierenden des  
CAS Design Leadership im Studienjahrgang 2018 an  
der Zürcher Hochschule der Künste

## **Impressum**

### **Studienleitung CAS Design Leadership**

Stefano Vannotti

### **Programmverantwortung CAS Design Leadership**

Danica Zeier

### **Kernteam CAS Design Leadership**

Markus Ort, Leadership Challenger

Nina Bruderer, Wissenschaftliche Mitarbeit

Marianne Hermon, Administration

### **Absolvierende CAS Design Leadership**

David Bächtold, Sandro Breu, Dina Dändliker, Urs Dätwiler, David Dudler,  
Claudia Fischer, Alexandra Gröber, Sven Guggenheim, Manuel Hachem,  
Rolf Helfenstein, Oliver Huber, Patrizia, Kaufmann Eva Kohli, Martin Lienhard,  
Dominique Loyal, Elisabeth Marini, Petra, Marty, Mela Medina, Dinis Meier,  
Michael Nef, Lisa Nesticó, Rémy Pia, Claudio Vögtli

### **Gastautoren**

Wulf-Peter Kemper, Dr. Marcus Heidbrink & Dr. Anna-Katharina Klöckner,  
Dr. Sandra Hutterli

### **Visualisierungen / Renderings**

Matthias Bünzli

### **Lektorat**

Katharina Nill

### **Grafiken / Booklet**

Patrik Ferrarelli & David Büsser

[essenzen.designleadership.zhdk.ch](http://essenzen.designleadership.zhdk.ch)

# Inhalt

- 5      **Editorial – Leadership als Säule des Strategic Design**  
Stefano Vannotti, Studienleitung CAS Design Leadership
- 7      **Heldenreise Design Leadership**  
Danica Zeier, Programmverantwortung CAS Design Leadership

## Essays der Absolvierenden

- 11     **Bewusst lateral führen – PEAT**  
David Dudler, Dinis Meier, Patrizia Kaufmann, Rémy Pia
- 16     **10 Schritte zu mehr Selbstorganisation in Kleinagenturen**  
David Bächtold, Dina Dändliker, Rolf Helfenstein
- 24     **Vier zeitlose Führungsprinzipien aus der Steinzeit**  
Sandro Breu, Lisa Nesticó, Claudio Vögtli
- 31     **Iterative Leader – die Suche nach dem bestmöglichen Ich**  
Dominique Loyal, Mela Medina, Mike Nef
- 39     **Situative Führung**  
Manuel Hachem, Oliver Huber, Elisabeth Marini
- 44     **Culture Cuisine – Kreativ kochen in deiner Organisationskultur**  
Claudia Fischer, Eva Kohli, Martin Lienhard
- 52     **Die grosse Wette auf ein zukunftsfähiges Unternehmen**  
Urs Dätwiler, Alexandra Gröber, Sven Guggenheim, Petra Marty

## Beiträge der Gastdozierenden

- 61     **Leadership braucht Typen**  
Wulf-Peter Kemper, wpk strategy
- 69     **Transformation einer statischen Organisation – ein Fallbeispiel aus der Welt der Orchester**  
Dr. Marcus Heidbrink & Dr. Anna-Katharina Klöckner,  
Executive School der Universität St.Gallen, Schweiz
- 81     **Die digitale Transformation erfordert neue Kompetenzen bei Führungskräften und Mitarbeitenden**  
Dr. Sandra Hutterli, Leiterin Bildung SBB



# Editorial – Leadership als Säule des Strategic Design

Stefano Vannotti, Studienleitung CAS Design Leadership

Wir leben in einer dynamischen, hochtechnologisierten und vernetzten Welt. Sie charakterisiert sich durch immense Herausforderungen und neue Möglichkeiten. Auf der einen Seite stehen da widersprüchliche Problemstellungen, für die es keine trivialen Lösungen und Rezepte gibt. Auf der anderen Seite bieten die neuen Technologien dieser Zeit herausragende Chancen.

Durch das Tempo und die zahlreichen Möglichkeiten nehmen wir unsere Umgebung zunehmend als fließend denn als statisch wahr. Dies verändert grundlegende Aspekte unseres Agierens fundamental und macht unsere Projekte ebenso wie unsere persönlichen Entwicklungswege variantenreicher. Dieses Fortkommen passiert nicht einfach, sondern kann aktiv von uns mitgestaltet und in gewünschte Bahnen gelenkt werden. Es gilt, von einem eher passiven abwartenden Modus in eine aktiven antizipierenden zu wechseln.

Dieser Wandel hat direkte Auswirkungen auf Aspekte des Leadership. Es benötigt insbesondere Qualitäten, sich selber den Weg zu weisen und auch alle Mitstreiter in einem aktiven Austausch für diese Reise zu motivieren – möglichst selbstgetrieben. Hinzu kommt, dass sich die Spielregeln und Bedingungen auf diesem eingeschlagenen Pfad permanent verändern: Dies erfordert ein hohes Mass an Balance zwischen Rejustierung der Vision und agilem Vorgehen.

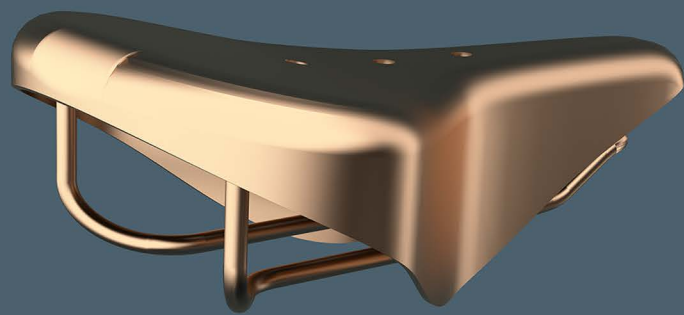
Dieses Spannungsfeld bildet den konzeptionellen Rahmen für den CAS Design Leadership an der Zürcher Hochschule der Künste. Der Weiterbildungsstudiengang verortet sich im MAS Strategic Design. Das Themenfeld des Strategic Design kombiniert Haltung, Herangehensweisen und Methoden des Designs und nutzt diese, um komplexen Fragestellungen unserer Zeit zu begegnen. Die designorientierte Leadership-Weiterbildung orientiert sich an den vier Dimensionen *know yourself, enable people, navigate complexity* und *transform organizations* des Strategic Design Frameworks.

Über den Verlauf des fünfmonatigen Leadership-Studiengangs vertiefen sich die Teilnehmenden gemeinsam mit den Dozierenden in diesen multidimensionalen Spannungsraum. Die Ergebnisse dieser individuellen Auseinandersetzungen sind in der vorliegenden Publikation in Form verschiedener Essays versammelt. Es handelt sich meist um praxisbezogene Impulse und reflexive Einblicke in persönliche Positionen zum Thema Design Leadership.

Danica Zeier, die Programmverantwortliche des CAS Design Leadership, beschreibt den Verlauf des Weiterbildungsstudiums als Leadership-Heldenreise. In den nachfolgenden sieben Gruppen-Essays der Absolvierenden werden ausgewählte Leadership-Aspekte vertieft. Sie erörtern die Herausforderungen der lateralen Führung oder wie man mittels 10 Schritten zu mehr Selbstorganisation in Kleinagenturen kommen kann. Mit der Untersuchung zeitloser Führungsprinzipien, dem iterativen Weg zum bestmöglichen Ich sowie dem Canvas für situatives Führen wird ein hilfreicher Referenzrahmen für modernes Leadership geschaffen. Auf übergeordneter Ebene fokussieren die Rezepte der Culture Cuisine auf das Zusammenspiel von Leadership und Organisationskultur und mit der grossen Wette auf ein zukunftsfähiges Unternehmen werden aktuelle Tendenzen im Kontext von Leadership kritisch reflektiert. Weitere Beiträge von Gastdozierenden vervollständigen die Leadership-Publikation. Wulf-Peter Kemper beschreibt die 10 Leadership-Typen, die er in Agenturen kennengelernt hat. Dr. Marcus Heidbrink stellt zusammen mit seiner Kollegin Dr. Anna-Katharina Klöckner ein Fallbeispiel zur Transformation einer statischen Organisationsform aus der Welt der Orchester vor. Und Dr. Sandra Hutterli fragt in ihrem Artikel nach den notwendigen Kompetenzen in Zeiten der digitalen Transformation.

«Führungskompetenz für strategische Designer und kreative Leader» lautet unser Versprechen für den CAS Design Leadership. Mit dieser Publikation als Resultat unseres ersten Weiterbildungsjahrgangs beschreiten wir einen neuen und mutigen Weg. Tauchen Sie ein in die Essenzen des Leadership aus Sicht unserer Absolvierenden und Gastdozierenden. Ob linear oder eklektisch schmöckernd: Ich wünsche Ihnen viel Freude und reflexive Momente dabei.







# Heldenreise Design Leadership

Danica Zeier, Programmverantwortung CAS Design Leadership

«In the future, it's **NOT** about a competition of knowledge.

It's a competition of **CREATIVITY**.

It's a competition of **IMAGINATION**.

It's a competition of **LEARNING**.

It's a competition of **INDEPENDENT THINKING**.»

Jack Ma

Am 18. Mai 2018 würdigte die University of Hong Kong Jack Ma mit einem Ehrendokortitel. Als Founder and Executive Chairman der Alibaba Group Holding wird das Vermögen von Ma auf 42 Milliarden US-Dollar geschätzt und er ist gemäss Forbes als Nr. 3 auf der China Rich List, als Nr. 7 auf Richest in Tech, als Nr. 20 auf Billionaires und als Nr. 21 auf Powerful People gelistet. Begonnen hat Jack Ma vor knapp 20 Jahren mit einem Startkapital von 60'000 US-Dollar.

What the f\*\*\*\*? [WTF]

... müssen einige gedacht, die Jack Ma's beeindruckende Failure List kennen (geteilt in einem Interview am World Economic Forum 2015):

«I failed a key primary school test two times, I failed the middle school test three times, I failed the college entrance exam two times and when I graduated, I was rejected for most jobs I applied for out of college.» (Ma was the only one out of five applicants to the police force to be rejected and the only one of 24 applicants to be a KFC manager to be rejected.) «I applied for Harvard ten times, got rejected ten times and I told myself that Someday I should go teach there.»»

Jetzt kommt's noch besser:

«Education systems have to change because MACHINES will do what we currently teach **BETTER**.»

Sagt er, der zehn Mal in Harvard abgelehnt wurde. In den letzten 30 Jahren seien «knowledge» und «manufacture» im Zentrum gestanden, die Herausforderungen der Zukunft seien hingegen «wisdom, experience» und «creativity».

Das lässt aufhorchen. Gehen wir nochmals zurück zu Jack Ma's Dankesrede an der University of Hong Kong. Universitäten würden warten und Ehrentitel verleihen. Sein Erfolgsgeheimnis:

«Fail again and again.  
Don't give up.  
Work hard.»

Die University of Hong Kong hat im Frühling 2018 ihren Ehrendoktor einem aus ärmlichen Verhältnissen im ländlichen China aufgewachsenen Englischlehrer und Selfmade Man\* verliehen, einem Design Leader.

(\* seine Eltern waren Storyteller und Musiker)

That's the f\*\*\*\*! [TTF]

Im CAS Design Leadership werden die Studierenden in 21 Tagen herausgefordert, sich im Austausch mit ihren Kommilitoninnen und Kommilitonen ein eigenes Bild über die neuen Arbeitswelten zu machen. Um dieses im Austausch mit Experten aus Wirtschaft und Academia zu schärfen, zu vergrößern und zu verwerfen.

Um herauszufinden, ob sie noch managen, schon führen oder was sie eigentlich wirklich wollen.

Transaktional oder transformational. Welche Konstellationen notwendig sind, um Ecosysteme und digitale Businessmodelle bauen zu können, die über das Finanzielle hinaus der Gesellschaft dienen, und welcher Führungstyp sie sind oder gerne wären. Um herauszufinden, welcher Buddy tatsächlich fehlt, um das Ding vorwärts zu bringen. Ob lieber alleine und agil statt basisdemokratisch und holokratisch. Dabei auch die verborgenen Ängste und Wünsche artikulieren und einen persönlichen Umgang finden, wenn man will. Wie motiviere ich mich selbst und andere in kollaborativen Prozessen?

Denn eines ist klar, wir müssen uns von Heldenreisen, die wir von Wagner oder Star Wars kennen, verabschieden. Leider leider. Heute klingen Heldentöne anders. Sie tröpfeln, unspektakulär, stetig und Tonhöhe und -länge sind schwer definierbar.

Als Leader dran bleiben: das Echo im Zentrum, nicht die Fanfare. Hinhören auf leise Töne, Empathie entwickeln, einzelne zusammenbringen und unterstützen, ihre Potenziale zu entfalten.

Panta Rhei. [Alles fließt]

Unsere Studierenden werden aufgefordert, unabhängig und kritisch zu denken. Als Experten mit praxistauglichen frameworks und griffigen Tools die eigene Vorstellungskraft zu trainieren, um dem Unsicheren zuversichtlich zu begegnen, um und mit Selbstvertrauen und Kreativität Zweck- und Sinnfragen kritisch zu diskutieren und um zu entscheiden, was es als nächsten Schritt braucht für ein und ihr eigenes übergeordnetes Ganzes.

Die ZHdK bietet Executive Education an,  
die Professionals inspiriert,  
als Führungskräfte Fehler zu machen.

### **Hörbeispiele zur Inspiration**

Wagner, «Ritt der Walküren»

[https://www.youtube.com/watch?v=rcZp7u\\_Krp8](https://www.youtube.com/watch?v=rcZp7u_Krp8)

Star Wars, «The Imperial March»

<https://www.youtube.com/watch?v=-bzWSJG93P8>

Water Drops Sound Effect

<https://www.youtube.com/watch?v=iWitqyaRgv0>



# Bewusst lateral führen – PEAT

David Dudler, Dinis Meier, Patrizia Kaufmann, Rémy Pia

Die vorliegende Arbeit widmet sich dem Thema der lateralen Führung. Ohne hierarchische Führungsrolle zielt der Führungsschwerpunkt vorwiegend darauf ab, Vertrauen zu schaffen und ein gemeinsames Ziel zu definieren.

## **Stolpersteine beim lateralen Führen**

Führungspersönlichkeiten in lateralen Strukturen haben die Herausforderung, eine klare Kommunikation zu fördern und die Arbeitsqualität ohne «klassische Benefits» hochhalten zu können. In einem ersten Austausch zu den alltäglichen Erfahrungen als Teamlead in lateraler Führungsposition ist das Autorenteam auf ähnliche Herausforderungen gestossen – und das trotz Branchenunterschied. Wir haben uns zum Ziel gesetzt, unsere Projekterfahrung methodisch zu untersuchen und ein bestmögliches Tool zu entwickeln, welches Teams über unterschiedliche Disziplinen hinweg bei der Herausforderung von lateralen Führungsthemen unterstützt. Wir stellten die These auf, dass die Motivation im Team in einem direkten Zusammenhang mit den Parametern Projektvorgaben, räumliche Gegebenheiten, Stakeholder- und Teambeziehungen in Verbindung steht. Aufgrund des Austauschs untereinander haben wir uns dazu entschieden, dies anhand unserer Führungserfahrung zu untersuchen. Unsere Erfahrungen stammen aus den Bereichen Innenarchitektur, Softwareentwicklung, Maschinenbau und Uhrenindustrie als Projektleiter Webdesign und Umsetzung, User Experience Lead, Innenarchitektin/Head of Design Gastro-nomy und Design Manager.

## **Vertiefung durch methodische Analyse**

### **Vorgehen**

Wir haben uns der Aufgabe empirisch-analytisch genähert, indem wir eigene umgesetzte Projekte in vergleichbare Projektphasen unterteilt und diese nach den oben genannten Parametern untersucht haben. Für die Analyse haben wir eine Methodik entwickelt, die wir fortan Phasenregler nennen. Der Phasenregler ist in vier Projektphasen aufgebaut: Briefing, Planung, Konzept und Umsetzung. Zusätzlich haben wir in der Einleitung auf Projektebene die Faktoren Projektziel und Zeithorizont beschrieben sowie in der Ausgangslage (vor dem Projektstart) die Softfaktoren Motivation und Vertrauen bewertet.

Wir haben vier Projekte aus unseren individuellen Branchen und Berufsfeldern nach den beschriebenen Parametern im Detail analysiert und

ausgewertet. Für die Bewertung der Phasen wurden folgende, für uns relevanten Faktoren gegenübergestellt:

#### Projektvorgaben

- Detaillierte Projektvorgaben – Offener Lösungsweg
- Einzelarbeit – Gruppenarbeit
- Geplant – Spontan

#### Räumliche Gegebenheit

- Physisch – Virtuell
- Sitzungszimmer – Neue Räume

#### Stakeholder

- Misstrauen – Vertrauen

#### Team

- Frustriert – Motiviert
- Misstrauen – Vertrauen

Um die Bewertung messbar zu machen, wurde eine Skala von –3 bis +3 eingerichtet, wobei der Wert Null neutral zwischen den Gegensätzen steht. Der Ausschnitt des Phasenreglers macht dies sichtbar.

### **Erste Erkenntnis: Big Data vs. Human being**

In einem ersten Schritt haben wir die Methode an sich untersucht. Die Auswertung hat gezeigt, dass es schwierig ist, die verschiedenen Projekte aus diesen sehr unterschiedlichen Branchen und Berufsfeldern zu vergleichen. Die grafische Darstellung hat keine klaren Erkenntnisse hervorgebracht. Im zweiten Schritt haben wir vier Behauptungen gemacht, um einen klaren Fokus auf bestimmte Datensätze zu erhalten und diese vergleichbar zu machen. Der Datensatz wurde im Detail ausgewertet.

#### Behauptung 1

*Je selbstbestimmter der Lösungsweg ist, desto motivierter ist das Team. Je eingeschränkter der Lösungsweg ist, desto frustrierter ist das Team.*

Das Ergebnis zeigte, dass ein selbstbestimmter Lösungsweg die Teammotivation positiv beeinflusst, wogegen ein eingeschränkter Lösungsweg sich als negativer Einfluss auf die Teammotivation herausstellt. Es wird positiv bewertet, wenn das Team selbstbestimmt und aus eigener Initiative heraus arbeiten kann. Dabei sollte beachtet werden, dass die Selbstbestimmung nicht überstrapaziert wird. Eine Laissez-faire-Haltung wäre dann kontraproduktiv. Als Teamlead ist es wichtig, einen klaren Rahmen zu schaffen. Über das Abholen von Erwartungen kann der Rahmen genauer definiert werden.

#### Behauptung 2

*Vertrauen wirkt stabilisierend auf die Motivation.*

Diese These wurde durch die von uns erhobenen Daten bestätigt. Ein starkes Teamvertrauen wirkt haltgebend und reduziert negative Effekte von aussen, wie zum Beispiel hoher Zeitdruck. Als Teamlead ist es wichtig, ein starkes Vertrauensverhältnis zu schaffen.

#### Behauptung 3

*Je mehr Vertrauen vom Stakeholder entgegengebracht wird, desto offener ist der Lösungsweg.*

Die These wurde durch die von uns erhobenen Daten nicht bestätigt. Das Vertrauensverhältnis zum Stakeholder hat erstaunlicherweise keinen direkten Zusammenhang mit einem offeneren Lösungsweg.

Behauptung 4

*Je motivierter das Team ist, desto mehr Vertrauen hat es. Je unmotivierter das Team ist, desto weniger Vertrauen hat es.*

Die These wurde durch die von uns erhobenen Daten nicht bestätigt. Eine hohe Motivation führt nicht automatisch zu einem stärkeren Vertrauen.

## **Soziale Kompetenz als Influencer der Motivation**

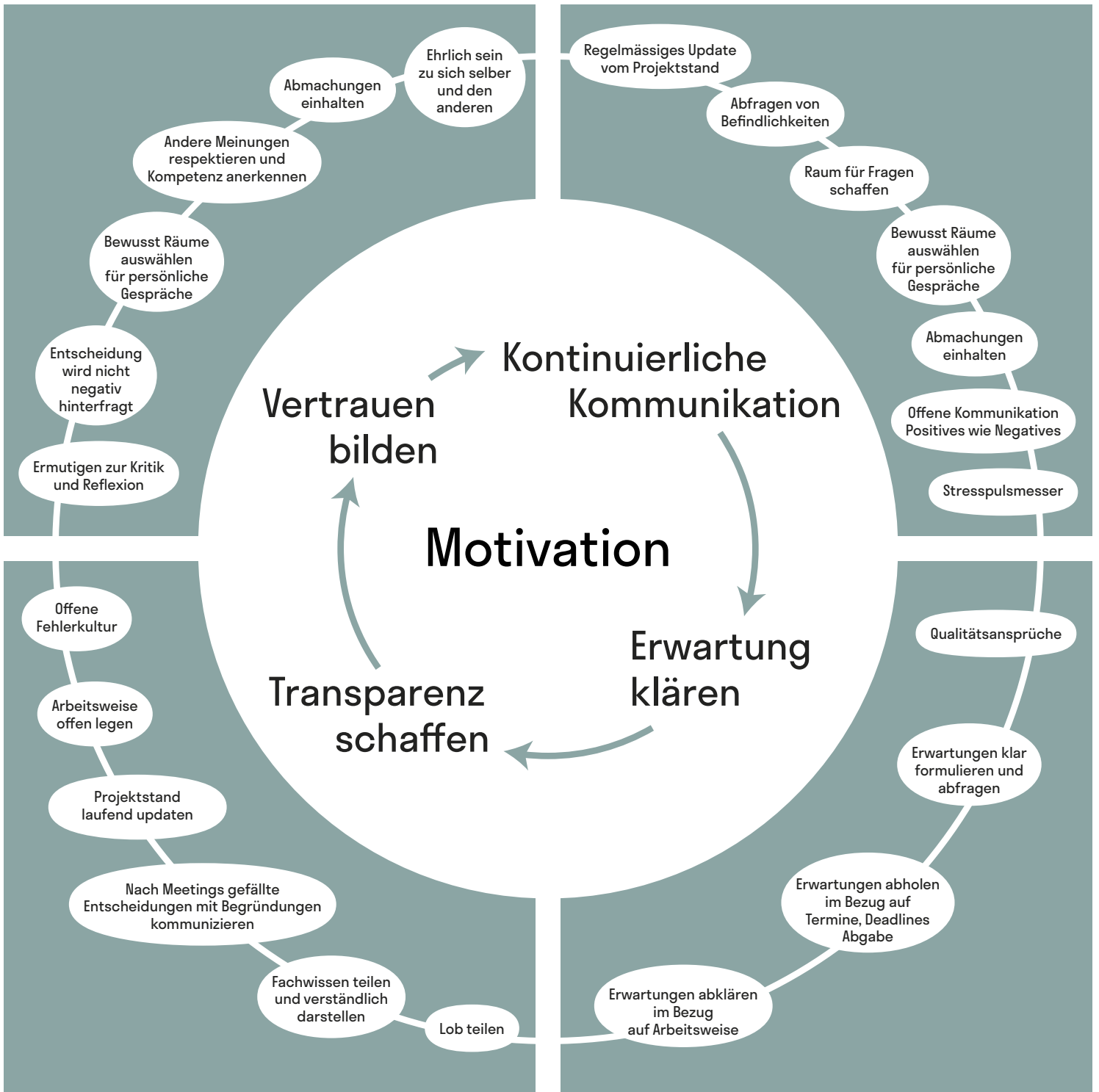
Die Methode des Phasenreglers hat uns geholfen, eigene Erfahrungen messbar zu machen und zueinander in Bezug zu stellen. In der qualitativen Diskussion jedoch haben wir als Autorenteam erkannt, dass alle entscheidenden Faktoren, welche die Motivation positiv beeinflussen können, auf die zwei Hauptthemen Vertrauen und Erwartung zurückzuführen sind. Für Führungspersonlichkeiten in lateralen Strukturen ist es entscheidend, genau diese frühzeitig einordnen und steuern zu können, da sie ohne klassische Benefits die Stimmung im Team und die Qualität der Arbeit hochhalten müssen. Zu beachten ist, dass bei jedem Start einer neuen Projektphase die Parameter neu bewertet werden. Im Mikrokosmos eines Teams kann sich der Führungsstil je nach Projektphase ändern. Aus der Erarbeitung des Phasenreglers hat sich die Erkenntnis ergeben, dass bei hohem Vertrauen zwischen Mitarbeiter und Führungsperson auch direktive Anweisungen auf Verständnis stossen. Ziel ist es, das Verständnis im Team durch klare Kommunikation der aktuellen Projektanforderungen zu verstärken und so eine Akzeptanz für einen wechselnden Führungsstil zu schaffen.

Das Vertrauen kann gefördert werden, wenn die Mitarbeiter ihre Kompetenz leben, ihre Arbeitsweise bestimmen und den Arbeitsort sowie die -zeit selbstverantwortlich wählen dürfen. Vertrauen entsteht, wenn Kompetenz gelebt und erlebt werden darf und die beruflichen Fähigkeiten jedes Einzelnen anerkannt werden.

In unserem Autorenteam haben wir festgestellt, dass unterschiedliche Erwartungen in Bezug auf die Arbeitsweise vorhanden sein können. Beispielsweise kann das Alter von Personen einen starken Einfluss auf das Verständnis und die Akzeptanz von digitalen Lösungen haben, was zu Unverständnis, Misstrauen und mitunter zu Frustration führen kann. Diese Voraussetzungen sollten in der Projektplanung berücksichtigt werden, das Team dafür sensibilisiert und Zeit für allfällige Schulung und Aufklärung berücksichtigt werden.

Anhand der Erkenntnisse haben wir als Autorenteam folgendes Fazit: Durch eine kontinuierliche Kommunikation können die Erwartungen abgestimmt werden, was zu Klarheit führt und Vertrauen schafft.

Es hat sich gezeigt, dass die Methodik des Phasenreglers zu detailliert und aufwändig ist, um im operativen Alltag angewendet zu werden. Benötigt wird ein einfaches Tool, welches Teamleads über unterschiedlichen Disziplinen hinweg bei der Bewältigung von Projekten unterstützt.





# Project-Phase Extended Awareness Tool PEAT

Das vom Autorenteam entwickelte Tool unterstützt Teamleads, um die Motivation im Projektteam hochzuhalten.

## Wir nennen das Tool PEAT

Project-Phase  
Extended  
Awareness  
Tool

PEAT dient als Ergänzung zu einem fachlichen Briefing, schafft ein vertieftes Projektverständnis und hilft den Führungspersönlichkeiten in lateralen Strukturen die Projektphasen optimal steuern zu können. Es ist entscheidend, die «emotionalen» Werte regelmässig, jedoch spätestens bei Projektphasenbeginn abzufragen, aufzuzeigen und, wenn nötig, Massnahmen zu ergreifen, um diese positiv zu beeinflussen. Im Zentrum steht der Anspruch, die Teammotivation für das entsprechende Projekt über alle Phasen hinweg hochhalten zu können. Hierbei wird der Wirkungszusammenhang zwischen kontinuierlicher Kommunikation und dem regelmässigen Abfragen von Erwartungen dargestellt.

Wir sehen als Möglichkeit, dass Teamleader das Tool eigenständig für sich oder als Grundlage für einen Workshop mit dem Team anwenden. Neben den vier Einflussfaktoren bezüglich Motivation stellen wir dem Leader eine Auswahl von helfenden Massnahmen und Hinweisen zur Steigerung des jeweiligen Faktors zur Verfügung. Diese Hinweise und Massnahmen sind im äusseren Kreis dargestellt. Die Liste der Massnahmen hat keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie sollte aber für Softfaktoren sensibilisieren, als Inspiration dienen und kann beliebig ergänzt werden.

Die vorliegende Arbeit zeigt Möglichkeiten auf, wie man die Motivation in lateral geführten Teams hochhalten kann. Die Haupteckdaten dabei ist, dass die Einflussfaktoren Vertrauen und Erwartung eine wesentliche Rolle spielen. Der Weg über die Methodik des Phasenreglers hat uns geholfen, die Grundlagen zu erarbeiten, um das Tool PEAT zu entwickeln. PEAT kann Führungskräfte von lateral geführten Teams im Alltag unterstützen.

# 10 Schritte zu mehr Selbstorganisation in Kleinagenturen

David Bächtold, Dina Dändliker, Rolf Helfenstein

Viele Agenturen möchten agiler werden. Doch ist dies im Falle von Kleinagenturen überhaupt notwendig? Ist ein hoher Grad an Selbstorganisation und Agilität nicht sowieso ein Standardvorteil jedes kleineren Unternehmens? Leider werden viele kleine Agenturen weiterhin stark transaktional geführt. Personenkult, überrissene Jobtitel, Abteilungsdenken und starre Prozesse führen zu Ineffizienz und geringer Autonomie der Mitarbeitenden. Um die heutigen Anforderungen meistern zu können, sollten Handlungs- und Entscheidungskompetenzen jedoch vermehrt in die Projektteams delegiert werden. Die folgenden zehn Schritte zu mehr Selbstorganisation zeigen, wie und in welcher Reihenfolge eine Agentur hierbei vorgehen kann und was es zu beachten gilt.

In den letzten Jahren hat der Druck auf Kreativagenturen stark zugenommen. Zuerst spürten dies die kleineren und schwächeren unter ihnen – verzögert bekommen dies nun aber auch reine Digitalagenturen und grössere, renommierte Kreativagenturen zu spüren. Verschiedene externe Faktoren machen den Agenturen zu schaffen:

Die Geschäftsfelder verändern sich in der VUCA-Welt immer schneller. Ständig poppen neue Themen auf und das vorhandene Wissen verliert in immer kürzeren Abständen an Wert. **Der digitale Wandel verlangt neue Kompetenzen und Investitionen** in Infrastruktur, Software, neue Fachkräfte und Schulung. Selbst eine Grossagentur kann unmöglich alles alleine abdecken. Im eigenen Unternehmen fehlende Kompetenzen und Kapazitäten werden vermehrt extern eingekauft. Entsprechend passt der Begriff Full Service immer weniger.

Marketingkommunikation und Werbung als Teile der von Agenturen angebotenen Dienstleistungen agieren in einem gesättigten Markt. Das Marktvolumen stagniert trotz Bevölkerungswachstum seit vielen Jahren. Die Preise sind in den letzten 20 Jahren erodiert. So wird eine Agentur heute trotz Fragmentierung der Medien und entsprechend komplexerer und umfangreicherer Arbeit viel schlechter bezahlt. Gleichzeitig gibt es immer mehr projektbasierte Aufträge und immer weniger langfristige Partnerschaften im Sinne der Wahl einer festen Hausagentur seitens der Kunden. In der Summe führt dies dazu, dass **die Margen markant sinken** und die **Mittel für Investitionen fehlen**.

Mit geringeren Erträgen für umfangreichere Arbeit müssen alle Mitarbeitenden mehr leisten. Doch heute ist eine gesunde Work-Life-Balance eine Grundvoraussetzung. Die individuelle Karriere hat für viele Mitarbeitende an Stellenwert verloren und es besteht somit auch weniger Interesse, mit besonders viel Einsatz ausserordentlich aufzufallen und schnell befördert zu werden. Dieser **Wertewandel stellt eine Herausforderung für das Recruiting dar**: Junge Mitarbeitende suchen mehr Sinnhaftigkeit und Gestaltungsfreiheit in ihrer Arbeit, als dies klassische Agenturen bieten können.

Weiter ist auch die Kompetenz auf Kundenseite in den letzten Jahren stark gewachsen. Einerseits, weil viele vorher in Agenturen Beschäftigte auf die Kundenseite gewechselt haben. Andererseits ist der Erfolg von digitalen Werbemaßnahmen heute sehr gut messbar, was den Kunden die Möglichkeit zur Evaluation der Agenturleistung verschafft. Beides zusammen führte dazu, dass die Agenturen ihre **Machtstellung als allwissende Experten verloren** haben.

## Selbstorganisation als Chance

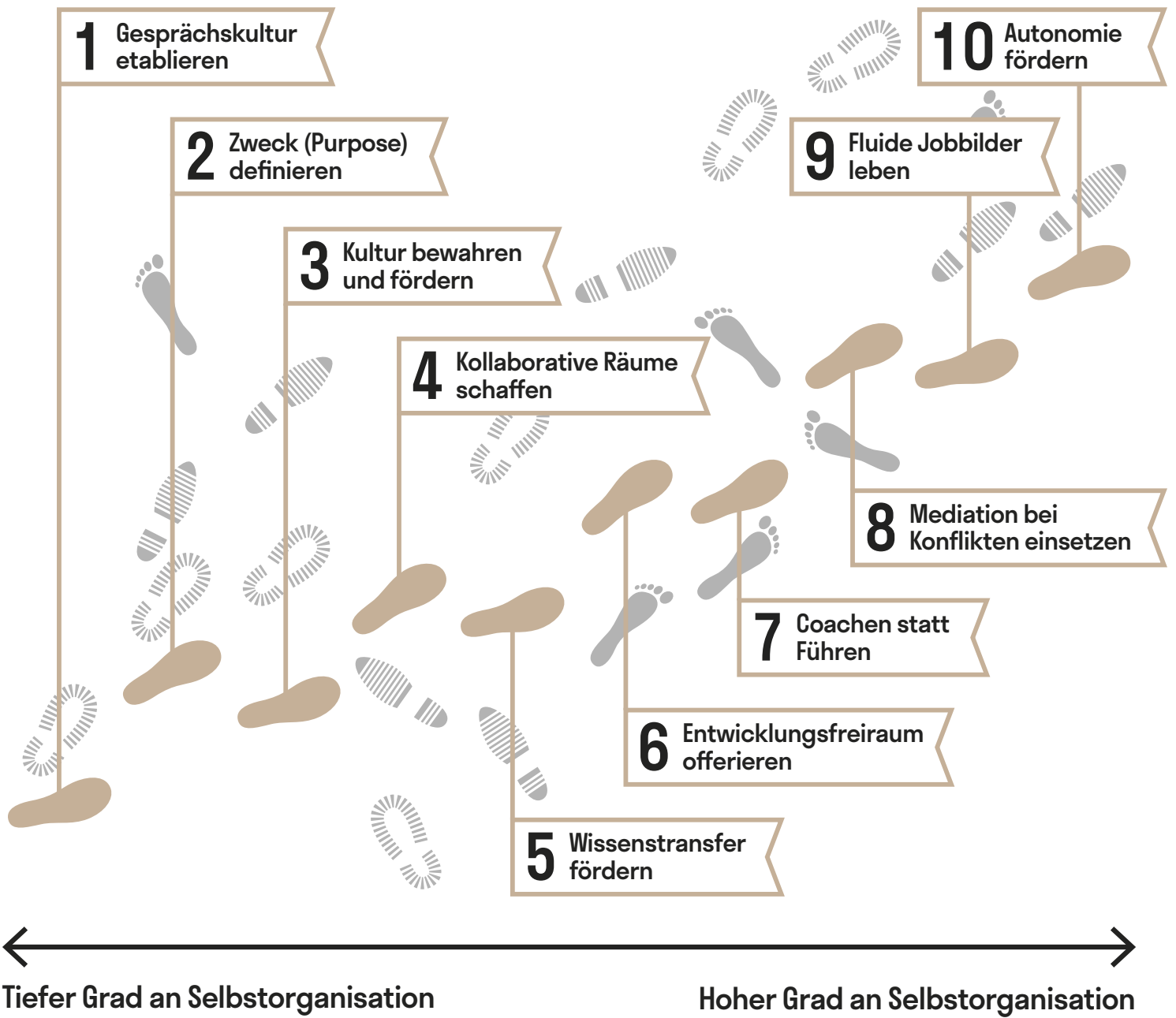
Neben agilen Arbeitsweisen wie Scrum, Design Thinking oder Kollaborations-Modellen mit Netzwerkpartnern kann auch eine stärkere Selbstorganisation einen entscheidenden Beitrag leisten, um die genannten Herausforderungen zu meistern. Dabei sollen die Handlungs- und die Entscheidungskompetenz in die Projektteams delegiert werden. Die daraus resultierenden Effekte sind die folgenden:

1. Kleinere Teams können komplexe Projekte umsetzen. Sie agieren schlanker und schneller.
2. Mehr Selbstbestimmung fördert die Motivation und Identifikation der Mitarbeitenden.
3. Freiräume machen die Branche für Eltern, Teilzeiter und Mehr-Berufleurinnen attraktiver.
4. Selbstorganisation entlastet die Führung, die Stabs- und Servicestellen. Dies senkt die Kosten.
5. Selbstorganisation fördert Innovation: Es wird eher Neues ausprobiert. Die Organisation lernt schneller.

Will eine Agentur die Selbstorganisation von Mitarbeitenden und Teams stärken, bedingt dies den entsprechenden Willen, Geduld, die Bereitschaft zum Experimentieren mit neuen Ansätzen sowie ein etappiertes Vorgehen. Die folgenden zehn Schritte sind eine Empfehlung für die Entwicklung hin zu einer selbstorganisierten Agentur. Eine Bemerkung vorab: Jedes Unternehmen ist anders – und entsprechend sollte der Prozess individuell adaptiert werden. Auch wird sich erst mit der Zeit herauskristallisieren, welcher Grad an Selbstorganisation zur jeweiligen Agentur passt. Begonnen wird mit ersten kleinen Schritten. Dabei werden Erfahrungen gesammelt, Erkenntnisse gewonnen und darauf basierend das weitere Vorgehen sowie die nächsten Etappenziele laufend neu angepasst. Auch Schritte zurück sind möglich. Es sollte aber darauf verzichtet werden, zu viele Stufen auf einmal nehmen zu wollen – so kann sich die Organisation organisch anpassen und Chaos vermeiden.

# Zehn Schritte für mehr Selbstorganisation

Wohin soll die Reise gehen?



# Die 10 Schritte in einem idealtypischen Ablauf

## 1. Gesprächskultur etablieren

Selbstorganisation kann nur in einer offenen, fairen und direkten Feedback-Kultur funktionieren. Dies bedeutet, dass in Meetings alle Meinungen und Stimmen gehört werden und das gleiche Gewicht haben. Dazu gehört auch konstruktive Bottom-up-Kritik von den Mitarbeitenden zur Führungsmannschaft. Um dies zu erreichen, werden klare, schriftlich definierte Regeln benötigt: Welche Meetings gibt es und was ist deren Zweck? Wie sollen diese idealtypisch ablaufen? Wer moderiert die Gespräche? Wie fallen Entscheide? Und wie wird sichergestellt, dass die gesamte kollektive Intelligenz und Erfahrung genutzt wird?

## 2. Zweck (purpose) definieren

Das Fundament für selbstorganisierte Teams oder Unternehmen ist ein klar definierter Zweck (*purpose*). Problematisch ist die in Agenturen verbreitete Annahme, eine sinnstiftende Vision existiere bereits: Fragt man nämlich bei Mitarbeitenden nach, hört man oft die unterschiedlichsten Interpretationen. Es gilt, ein tiefes Verständnis für die gemeinsame Vision zu schaffen und diese auch zu leben.

Es ist lohnenswert, das gesamte Team bei einem Off-site-Event zu vereinen, um die Vision und die Werte der Agentur zu bestimmen und in einem Manifest festzuhalten. Damit diese auch in das tägliche Verhalten einfließen, sollten konkrete Handlungsanweisungen für jede Abteilung und jede Funktion abgeleitet werden. Dies stellt zudem die korrekte Interpretation des Manifests sicher.

In dieser frühen Phase auf dem Weg zu mehr Selbstorganisation sollte primär ein Bewusstsein für die individuelle Verpflichtung geschaffen werden. Es gilt, ein Verständnis dafür zu etablieren, dass alle ihren Beitrag leisten müssen und dafür die Verantwortung tragen. Auch soll das Team sensibilisiert werden, zu reagieren, wenn der definierte purpose oder die Werte dahinter gefährdet sind.

## 3. Kultur der Gesamtorganisation fördern

Ein Risiko von mehr Autonomie und Selbstorganisation ist, dass sich ein neues Gärtchendenken entwickelt – statt in den Abteilungen nun in den Projektteams. Um dem entgegenzuwirken, muss die Agentur sich immer wieder als Ganzes zusammenfinden, um als Einheit zu funktionieren.

Dafür geeignet sind Events, die das komplette Team auf persönlicher Ebene näher zusammenbringen. Dazu gehören spontane Apéros genauso wie das Tischtennisturnier oder das jährliche Skiwochenende. Neben diesen sozialen Anlässen sind regelmässige Termine wichtig, bei welchen die Firma im Mittelpunkt steht – zum Beispiel im Rahmen von wöchentlichen Sitzungen am Montagmorgen oder vierteljährlichen Rück- und Ausblicken.

Eine gemeinsame Kultur bedingt auch gemeinsame Regeln: Wie arbeiten wir zusammen? Wie kommunizieren wir miteinander? Was ist uns in der täglichen Arbeit wichtig? Wie gehen wir damit um, wenn Regeln nicht eingehalten werden? Neueintretende sollten die Regeln rasch kennenlernen und deren Einhaltung muss kontrolliert werden – zum Beispiele durch Peers oder die Wahl von «Wächtern», welche ihr Ämtchen für eine gewisse Zeit ausführen.

## 4. Kollaborative Räume schaffen (real und virtuell)

Eine weitere Basis für die Selbstorganisation ist Raum für Kollaboration und Austausch. Das bezieht sich nicht nur auf physische Räumlichkeiten, sondern auch auf digitale Tools. Dazu bestehen verschiedene Konzepte – von rotierenden Arbeitsplätzen über war rooms für Projekte bis hin zu mehr Transparenz durch die Auslagerung der individuellen Arbeit in cloud-basierte, kollaborative und allen Mitarbeitenden zugängliche Software.

Selbst wenn es aus verschiedensten Gründen vorerst bei fixen physischen Arbeitsplätzen bleibt, sollten zwingend genügend Räume oder Ecken geschaffen werden, die für den Austausch innerhalb von Projektteams oder Fachbereichen zur Verfügung stehen. Kleine Verbesserungen schaffen bereits höhenverstellbare Arbeitstische oder separat platzierbare Bartische: So können auf unkomplizierte Weise kurze Besprechungen abgehalten werden. Die Nutzung von externen coworking spaces kann das Raumangebot punktuell erweitern und für neue Impulse sorgen.

Mit cloud-basierter, inkludierender Software können mehrere Personen gleichzeitig an einem Dokument arbeiten und stetig Änderungsvorschläge sowie Anregungen und Kommentare hinzufügen. Dies fördert das Verständnis für das gemeinsame (Er-)Arbeiten.

## 5. Wissenstransfer fördern

Kollaborative Tools alleine reichen nicht aus, um eine umfassende Wissensvermittlung sicherzustellen. Gerade wenn man vornehmlich in projektbasierten und interdisziplinären Teams arbeitet, ist es wichtig, alle Mitarbeitenden hin und wieder an einen Tisch zu bringen. So wird garantiert, dass alle Teammitglieder auf demselben Wissensstand sind. Neben der Retrospektive am Ende von Projekten sollten bereits im Verlauf der Projektarbeit regelmässige Status-Updates abgehalten werden. Hier empfehlen sich Dailies oder Weeklies, die nach Stand-up-Manier (also stehend) abgehalten werden. Dabei geht jedes Teammitglied auf drei Fragen ein: «Was habe ich gestern abgeschlossen?», «An was arbeite ich heute?» und «Welche Hürden behindern meinen Fortschritt?».

Ein Werkzeug für den Austausch im gesamten Unternehmen sind regelmässige Meetings mit dem Zweck des internen Storytellings. Einzelne Teams können über Erfolge und Hürden in aktuellen Projekten berichten sowie spezifische Themen aus ihren Fachbereichen vorstellen. Fehler sollten dokumentiert und teamübergreifend geteilt werden, beispielsweise auf einer wall of lessons learned. Das wirkt verbindend und ermöglicht den Mitarbeitenden, voneinander zu lernen.

## 6. Entwicklungsfreiraum offerieren

Ein grosser Treiber für Selbstorganisation ist die Zufriedenheit und Motivation der einzelnen Mitarbeitenden. Diese stehen in starkem Masse in Relation zur persönlichen Weiterentwicklung. Um diese Weiterentwicklung zu ermöglichen, sollte vermieden werden, Teams stets komplett mit Projektarbeit oder internen Aufgaben auszulasten.

Es ist wichtig, ein System zu schaffen, das jeder Person ein gewisses Kontingent an Zeit ausserhalb der Projektarbeit zur Verfügung stellt und gleichzeitig flexibel genug ist, um auch im variierenden Tagesablauf zu funktionieren.

Eine mögliche Lösung ist ein System, das allen Mitarbeitenden einen jeweiligen Prozentsatz an projektbasierten sowie an flexiblen Stunden zuweist. Letztere geben den Einzelnen Raum, sich auch während des Alltagsgeschäfts mit spannenden, teilweise projektfremden Themen auseinanderzusetzen. Wenn innerhalb der Agentur bereits auf Jahresarbeitszeit umgestellt wurde, können diese flexiblen Stunden auch gebündelt bezogen werden.

Zudem empfiehlt sich die Einführung eines Weiterbildungsbudgets. Alle Mitarbeitenden erhalten eine gewisse Anzahl Tage und ein Budget pro Jahr, welches sie beispielsweise für den Besuch von Konferenzen, Schulungen oder Weiterbildungen einsetzen können.

## **7. Coachen statt Führen**

Es gilt, das klassische Vorgesetzte-Angestellten-Denken zu reduzieren. Mitarbeitende müssen lernen, Eigenverantwortung zu übernehmen und nicht bei jeder Kleinigkeit nach oben zu rapportieren; Chefinnen und Chefs ihrerseits müssen lernen, die Top-down-Mentalität abzulegen und vermehrt als Coaches zu agieren.

Führungspersonen sollten sich als servant leaders verstehen. Das heisst, dass sie zwar beratend beigezogen werden können, wenn seitens des Teams oder einzelner Mitarbeitender Bedarf besteht, sie sich aber nicht proaktiv aufdrängen. Mit einer solchen Haltung wird Vertrauen vermittelt.

Natürlich kann der Pull-Ansatz auch innerhalb von Projektteams oder Fachbereichen gelebt werden: als peer coaching zwischen Mitarbeiter und Mitarbeiterin. Dabei muss die Rolle des Coachs nicht zwingendermassen vom erfahrensten oder dienstältesten Mitarbeitenden innerhalb eines Fachbereichs eingenommen werden; auch rotierende Modelle sind denkbar. Beim Onboarding können Götti- oder Paten-Rollen dabei helfen, dass das Team neue Mitarbeitende selbst einarbeiten kann.

## **8. Mediation bei Konflikten einsetzen**

Mit mehr Selbstverantwortung und einer offen gelebten Feedback-Kultur verlagert sich auch das Krisenmanagement. Mitarbeitende müssen zunehmend lernen, mit schwierigen und unangenehmen Situationen umzugehen.

Ein möglicher Ansatz ist es, dem Team Mediatoren zur Verfügung zu stellen, die in schwierigen Fällen beigezogen werden. Dabei empfiehlt es sich, nicht auf bestehende Teammitglieder und schon gar nicht auf ehemalige Vorgesetzte zurückzugreifen. Neutralität und minimale Vorbelastung sind hier unabdingbar.

## **9. Fluide Job-Bilder leben**

Ein Element, das bei der Stärkung von Selbstorganisation toxisch wirken kann, sind überrissene Jobtitel – speziell dann, wenn diese die Seniorität der Mitarbeitenden widerspiegelt. Wieso sollte sich ein Design Director die Finger schmutzig machen, wenn sie es auch an den Junior Designer delegieren kann? Wieso sollte der Trainee ein Synchronisationsproblem autonom lösen, wenn er direkt dem Senior Engineer rapportiert?

Um weiterzukommen, müssen wir uns von den klassischen Jobtiteln lösen und stattdessen fähigkeitsbasierte Funktionen definieren und einführen. Mitarbeitende können ihre Skills und Expertenlevels selbst einordnen – beispielsweise so: Teammitglied 1 bringt in Fähigkeit A drei Sterne mit, in Fähigkeit B einen Stern und in Fähigkeit C zwei Sterne. Dies erlaubt es, die Fähigkeiten des gesamten Teams in einer Matrix abzubilden und Projektteams auf komplett neue Weise zusammenzustellen.

Dieser Ansatz ermöglicht auch Rollenflexibilität. Irgendwann wird es zur Normalität, dass ein Teammitglied in einem Projekt der erfahrenste Designer und im nächsten ein wenig erfahrener Konzepter ist. Es begünstigt zudem, dass spiralförmige Karrieren an Akzeptanz gewinnen und das Abtreten einer Rolle nicht mit einem Gesichtsverlust gleichgestellt wird.

## 10. Autonomie fördern

Mit mehr Verantwortung sollte auch mehr Freiheit einhergehen. Es empfiehlt sich, von der Vorschreibung fix zu leistender Arbeitsstunden pro Tag wegzukommen, denn dies lässt sich weder mit den unterschiedlichen Lebensumständen der Mitarbeitenden, noch mit der stark variierenden Auslastung im Projektgeschäft vereinen. Ein Wechsel auf Jahresarbeitszeit kann hier die Lösung sein. Damit entsteht die Möglichkeit, die Arbeitsmenge (unabhängig vom Pensum) situativ anzupassen und so bei schönem Wetter auch mal früher in den Feierabend zu gehen oder eine Nachtschicht einzulegen, wenn man gerade in Fahrt ist.

Auch sollte die Möglichkeit gegeben sein, sich zwischenzeitlich einen Arbeitsort ausserhalb des Büros einzurichten: als Homeoffice, in einem Café oder im Ferienhaus in den Bergen – natürlich nur, solange sich dies mit dem Projekt und der Arbeitslage vereinbaren lässt.

Projektteams sollten ermutigt werden, auch Inhalts- und Budgetentscheidungen zu treffen und gegenüber der Agentur und der Kundschaft zu vertreten. Dieser neue Handlungsspielraum fördert das Verständnis für betriebswirtschaftliche Zusammenhänge und stärkt das Vertrauen. Es empfiehlt sich, das Team bereits bei konkreten Neugeschäftsanfragen einzubeziehen. So könnten die Teammitglieder beispielsweise über die Annahme neuer Projekte abstimmen und sich später für das Mitwirken bei deren Umsetzung bewerben.

Ein weiterer Schritt ist, dass auch die Rekrutierung von Mitarbeitenden partizipativ durchgeführt wird. Diese Vorstellung ist für viele Unternehmen insbesondere in Bezug auf die Lohnverhandlungen abschreckend. Doch gerade bei der Transformation hin zur Selbstorganisation können auch Mittelwege gefunden werden: Während beispielsweise die initiale Evaluation sowie die Vertragsverhandlungen in der Verantwortung der Vorgesetzten verbleiben, könnten Mitarbeitende dann aber in die Bewerbungsgespräche involviert werden. Ein Evaluationsmechanismus, der sich hierfür empfiehlt, sind sogenannte Speed-dates, in welchen sich die jeweilige Bewerberin mit drei bis fünf Mitarbeitenden während ungefähr 20 Minuten unterhält. Somit entscheiden dann mehrere Mitarbeitende, ob Purpose- und Team-Fit gegeben sind.

### Und wie weiter?

Agenturen, welche diese ersten Schritte in Richtung mehr Selbstorganisation gewagt haben, werden spüren, wie **die Führungs-, Stabs- und**



**Servicestellen** nach und nach **entlastet** werden. Dadurch werden mittelfristig eindeutig Ressourcen gespart und mehr Raum für Veränderung geschaffen. Für fähige Kräfte, welche die Chancen der neuen Organisation erkennen und sich dafür engagieren wollen, sollten frühzeitig neue Rollen innerhalb der Organisation gesucht oder geschaffen werden. Es wird aber unausweichlich auch zu teils schmerzhaften Trennungen kommen.

Sind diese ersten Schritte absolviert, können Firmen mit einem nun hohen Grad an Selbstorganisation als weitere Schritte beispielsweise die **Leistungsbeurteilung** in die Teams delegieren und mit definierten Regeln versehen. Ein erfahrenes Team wird den Beitrag jedes Teammitglieds, seine Skills und seinen Expertenstatus besser beurteilen können als eine einzelne Vorgesetzte. Dies führt automatisch zu einer **Angleichung** und einer höheren **Transparenz der Gehälter und Boni**. In der Endstufe der Selbstorganisation kann das Team auch **Einstellungen** und **Kündigungen** vornehmen und seine **Vorgesetzten für eine bestimmte Zeitdauer selbst wählen**.

In einen Veränderungsprozess für mehr Selbstorganisation zu starten, braucht zweifelsfrei eine grosse Portion Mut, die Lust, Neues zu probieren und zu erfahren, sowie ein hohes Mass an Lernbereitschaft aller Beteiligten. Nichtsdestotrotz sind wir überzeugt, dass sich die Reise lohnt. Zudem müssen Agenturen nicht alle Schritte durchlaufen, bis erste Veränderungen spürbar werden: Bereits die Auseinandersetzung in Form von Gesprächen und Diskussionen zum Thema schafft ein neues Gemeinschaftsgefühl, sorgt für Aufbruch und wirkt unmittelbar positiv auf die Flexibilität und Attraktivität einer Agentur. Somit bleibt nur die eine Frage offen: Wann starten Sie die Reise?

# Vier zeitlose Führungsprinzipien aus der Steinzeit

Sandro Breu, Lisa Nesticó, Claudio Vögtli



Mit der Digitalisierung und der exponentiellen Entwicklung der Möglichkeiten sehen wir in eine Zukunft, welche wir kaum erahnen können.

Wohl aber wird die kommende Zeit, vor allem durch die exponentielle Entwicklung der Technik, sehr viel unvorhersehbarer, weniger planbar und komplexer als das, was uns aus den letzten Jahrtausenden vertraut ist. Denn über viele Jahre wurde mit bekannten oder sich nur langsam verändernden Methoden dafür gesorgt, dass wir Menschen überlebten und gediehen. Das Leben unserer industriell oder landwirtschaftlich tätigen Vorfahren war relativ plan- und vorhersehbar.

Wie nun finden wir mit den Erfahrungen aus diesen trägen Zeiten neue Führungsansätze, welche in einer unvorhersehbaren Zukunft erfolgreich sein werden? Indem wir in einer unvorhersehbaren, weniger planbaren und komplexeren Zeit nach Antworten suchen: der Steinzeit.

## Die Homo sapiens der Steinzeit

Vor zehntausenden Jahren wurde die Erde von verschiedenen Menschenarten bewohnt. Ihre Existenz sicherten sich diese als reine Jäger-Sammler-Gemeinschaft. Sie waren den unvorhersehbaren Launen und auch den Gefahren ihres wilden und natürlichen Umfelds ausgesetzt. So waren diese

Menschen wohl gezwungen, sich ständig auf verändernde Umstände, auf Unbekanntes und Neues einzulassen und dabei flexibel und einfallsreich vorzugehen.

Während all die anderen Menschenarten ausgestorben sind, hat der Homo sapiens – also wir – die Steinzeit nicht nur überlebt, sondern sich in dieser Zeit an die Spitze aller Lebewesen gesetzt. Was machte den Homo sapiens in der Steinzeit so erfolgreich? Gibt es Rezepte, welche in dieser unvorhersehbaren, unplanbaren und komplexen Zeit funktionierten und uns modernen Menschen dabei helfen könnten, uns durch das herausfordernde Heute und Morgen zu führen?

Diesen Fragen sind wir nachgegangen und haben vier zeitlose Führungsprinzipien aus einer evolutionären Perspektive untersucht, welche in Organisationen heute ebenso wie in der Zukunft von Bedeutung sein können.

## **Führungsprinzip Nr. 1: Bindungssteigernde Banalität**

«Menschen die sich durch Gespräche miteinander identifizieren können, kooperieren besser, arbeiten enger zusammen, unterstützen sich und sind stärkere Teamplayer.»

### **Die Untersuchung**

Vor rund 70'000 Jahren begannen die kognitiven Fähigkeiten der Menschen – Lernfähigkeit, Gedächtnis, kommunikative Kompetenz und Imagination – sich deutlich zu steigern. Interessant an dieser kognitiven Revolution ist, dass sie vorwiegend beim Homo sapiens stattfand. Andere zum Teil parallel existierende Menschenarten wie der Neandertaler oder Australopithecus africanus entwickelten sich kognitiv nicht in der ausgeprägten Art und Weise wie unsere Vorfahren (Foley, 1997; Wilson, 1975).

Es existieren unterschiedliche Theorien, weshalb sich die übrigen parallel existierenden Menscharten evolutionär nicht durchgesetzt haben und ausgestorben sind. Das, obwohl diese physisch zum Teil besser für die damaligen Umstände gerüstet gewesen wären als unsere Vorfahren. Eine Theorie stützt sich auf die kognitive Revolution. Der Homo sapiens entwickelte dadurch die Möglichkeit, sich expliziter auszudrücken. Damit war es ihm möglich, überlebensnotwendige Informationen detaillierter zu teilen.

Noch viel interessanter, und gemäss einigen Wissenschaften auch entscheidender, war aber die zunehmende Fähigkeit, uns durch Sprache zu identifizieren: mit Gesprächen, Diskussionen, Plaudereien, Tratsch und Klatsch (Freeman, 1970). Diese kleinen beiläufigen Plaudereien hier und da, die Gespräche oder Diskussionen haben schlussendlich dazu geführt, dass unsere Vorfahren Gemeinschaften gebildet haben, welche durch ihren Zusammenhalt überlebensfähiger waren als die übrigen Menschenarten.

### **Die Erkenntnis**

Menschen, welche in Gruppen erfolgreich kooperieren müssen, sollten eine lebendige Gesprächskultur fördern, welche auch den Austausch von vordergründig Banalem zulässt. Plaudereien über Fussball, Wetter, Rückenschmerzen, Kinder, oder ganz einfach Andere tragen zwar nicht direkt zum

erfolgreichen Projektabschluss oder Erreichen der Verkaufsziele bei – jedoch gilt, dass Menschen, welche sich durch Worte näherkommen und sich durch Kommunikation miteinander identifizieren, besser kooperieren, enger zusammenarbeiten, sich unterstützen und stärkere Teamplayer sind. Eine kürzlich durchgeführte Studie mit mehr als 100 Unternehmen stützt diese These (Groysberg & Slind, 2012).

Die aktive Förderung von Plaudereien innerhalb einer Organisation stärkt also das Team und die Unternehmenskultur. Alseines der Führungsprinzipien von damals hilft es auch in heutigen oder zukünftigen herausfordernden Umfeldern, ein starkes Team zu bilden und erfolgreich zu führen.

## **Führungsprinzip Nr. 2: Ideologische Sehnsucht**

«Ideologien treiben Menschen an, sie sind die Energie, die sie zum Handeln bringt.»

### **Die Untersuchung**

Die kognitive Revolution brachte nebst unserer Plauder-Fähigkeiten noch weitere Kompetenzen mit sich. Über die Zeit lernte der Homo sapiens nicht nur, komplexere Vorgänge und Dinge zu beschreiben, sondern gar Unvorstellbares zu kreieren und dies dank der Sprache wiederzugeben.

Wir entwickelten also die Gabe, Legenden, Geschichte, Mythen und Götter zu erfinden, diese beschreibend echt erscheinen zu lassen und über wiederholende und verbreitende Erzählung bei möglichst vielen anderen Vertretern unserer Gattung prägend im Bewusstsein zu verankern. Dies war ein entscheidender Faktor, um eine grössere Anzahl Menschen zusammenzuschweissen.

Mit einfachsten sozialen Instinkten schaffte der Homo sapiens, Gruppen von ca. 20 bis 50 Mitgliedern zu bilden.

Dank der erlernten Fähigkeit des Plauderns waren wir dann fähig, in Gemeinschaften von bis zu ca. 150 Menschen soziale Banden zu knüpfen und zu kooperieren (Dunbar, 2004).

Und dann wuchs die potenzielle Zahl der Menschen, mit welchen wir uns identifizierten, nochmals. Weil wir Mythen, Götter und Legenden erfinden, diese verbreiten und gemeinsam daran glauben konnten. Der Homo sapiens, der dadurch stärker zusammenhielt und gut miteinander kooperierte, hatte durch die kleinere Gruppenbildung gegenüber anderen Menschenarten einige überlebenswichtige Vorteile.

### **Die Erkenntnis**

Ideologien führen dazu, dass sich eine grosse Zahl von Menschen gleichermaßen identifizieren kann und kooperiert.

Entsprechende gesellschaftliche Binde- und Schmiermittel unserer Zeit sind staatliche Verfassungen oder Religionen. In Organisationen wird von Vision oder Sinn beziehungsweise purpose gesprochen.

Wenn eine starke Vision fehlt, mit der sich die Menschen in einer Organisation identifizieren können, müssen Motivation, Loyalität oder der Wille zur Zusammenarbeit erkaufte werden. Finanzielle Anreize bedürfen aber entsprechender Mittel. Und auch diese sind oft nicht ausreichend, um eine dauerhafte Bindung zu garantieren. Zudem gilt die Tatsache, dass intrinsische Motivation eher Berge versetzt als extrinsische.

Halten wir uns nochmals unsere Vorfahren vor Augen: Weil der Homo sapiens unter anderem höhere Dinge denken und formulieren konnte sowie andere daran glauben liess, hat er es geschafft, sich zusammenzuschliessen und durchzusetzen. Erfolgreiche Führung weiss sich dieser Fähigkeiten zu bedienen. Und schafft für ihre Organisation eine Vision, mit der sich Menschen identifizieren und entsprechend stark kooperieren.

## **Führungsprinzip Nr. 3: Demokratische Dominanz**

«In den Organisation von heute und morgen braucht es einen auf Vertrauen und Respekt basierenden Umgang ohne Dominanz. Nur so kann Arbeitszufriedenheit und Empowerment gesteigert werden.»

### **Die Untersuchung**

Das Überleben unserer Vorfahren war von der Zusammenarbeit und dem Zusammenhalt der Gruppe abhängig. Entsprechende soziale Forschungen bei unseren Vorfahren der Steinzeit sind aufgrund der fehlenden Überlieferungen leider nicht möglich.

Hinweise für das Verhalten von steinzeitähnlichen Gruppen finden sich aber heute noch bei Jäger- und Sammlerkulturen. Zum Beispiel bei den Kung San in der Kalahari-Wüste, bei den Yanomami des Amazonasbeckens und den Inuit der arktischen Küsten (EE A; Bowlby, 1969; Foley, 1997). Diese Jäger und Sammler schliessen sich in Gruppen ohne formale Hierarchien sowie ohne geschlechterspezifische Rollen zusammen. Autorität beschränkt sich dort auf die Situation oder Tätigkeit. Gruppenmitglieder mit weitreichenden Kenntnissen und Fähigkeiten haben eine gewisse Sachautorität inne. Dadurch ist auch das Vertrauen der Gruppe gegeben. Wenn einzelne versuchen, ihre Gruppe zu dominieren, stossen diese auf heftigen Widerstand der anderen. Durch Loyalität und Zusammenhalt stellt die Gruppe das dominierende Mitglied wieder in die Reihen. Diese Regelung führte zu einem demokratischen Führungsstil, der möglicherweise fast 2,5 Millionen Jahre alt ist.

Altruismus, Empathie, Moral, soziale Identität und Integrität waren wichtige Eigenschaften für das Gedeihen von Gemeinschaften in der Steinzeit. Darwin bemerkte dazu einst: «Ein Stamm mit vielen Mitgliedern, die immer bereit sind, einander zu helfen und sich für das Gemeinwohl zu opfern, wird über die meisten anderen Stämme siegen, so entsteht natürliche Auslese.» (Bloom, 2000; Darwin, 1871; Sober & Wilson, 1998)

Platz für Individualisten und klassische Anführer gab es zu dieser Zeit nicht. Entscheidungen wurden demokratisch gefällt. Aufgaben wurden nach Kompetenz vergeben, und nicht nach Dominanz oder Geschlecht.

## Die Erkenntnis

Die Gemeinschaften unserer ältesten Vorfahren funktionierten im Wesentlichen wie demokratische Gebilde ohne Machtkonzentration. Diese Gruppen wurden durch Fairness, gegenseitigen Respekt und einem Sinn zum Wohl der gesamten Gruppe zusammengehalten. Mitglieder konnten sich auf den jeweils anderen verlassen und vertrauten der Gruppe. So wurden wir erfolgreich.

In den Organisationen von heute und morgen braucht es einen auf Vertrauen und Respekt basierenden Umgang. Mit dem Umdenken von Eigennutzen zu Gemeinschaft als Haltung wird die Bindung, das Engagement und der Zusammenhalt gestärkt sowie Gleichgültigkeit und Entfremdung entgegengewirkt.

Erfolgreiche Organisationen wie Toyota, GoreTex und Virgin sind bereits nach dem Prinzip der Jäger-Sammler-Gruppen organisiert. Zum Beispiel übergeben diese Unternehmen Entscheidungsfragen an untere Führungsebenen ab. Es zählt Kompetenz statt Hierarchie und der Macht ein paar Einzelner – die Grundlage für Erfolg der gesamten Organisation («What is Democratic/ Participative Leadership? How Collaboration Can Boost Morale», 2018)

## **Führungsprinzip Nr. 4: Freigelassene Neugierde**

«Erfolgreichen Organisationen benötigen Rahmenbedingungen und Raum, damit die Menschen darin ihr Potenzial vollumfänglich ausschöpfen können.»

### Untersuchung

Über die Zeit erforschten, entdeckten und bevölkerten unsere Vorfahren praktisch den gesamten Planeten. Einerseits aus klimatischen Zwängen, aber andererseits auch aus der Neugier heraus, wissen zu wollen, was auf der anderen Seite eines Berges, Sees, der Bering-Landbrücke oder gar jenseits des Meeres auf einen warten könnte.

Woher kam diese Neugierde und die kreative Fähigkeit, sich in immer wieder neuen Umfeldern anzupassen und sich behaupten zu können?

Um diese Fragen zu beantworten, beschäftigt sich die Wissenschaft mit der Frage, wie Menschen in der Steinzeit aufgewachsen sein könnten. Um eine Vorstellung davon zu erhalten, werden Jäger-Sammler-Gemeinschaften wie die Ju/'hoansi aus Afrikas Kalahari-Wüste, die Hazda aus den tansanischen Regenwäldern oder die Aché aus Ostparaguay erforscht (Gray, 2011).

Vorhandene Nahrung und auch Gruppengrößen haben und hatten einen Einfluss auf die Geburtenraten. Geburten lagen in der Steinzeit jeweils weit auseinander. Die Anzahl gleichaltriger Spiel- und Lernkameraden war dementsprechend klein. Spielen und Lernen fand somit meist in altersgemischten Gruppen statt. Während man heute mit eher Gleichaltrigen lernt und in einem kleinen familiären Rahmen aufwächst, spielte sich das Leben in der Steinzeit in viel diverseren Strukturen ab. Von dieser Diversität und Durchmischung werden die Kleinen, Jungen, Erwachsenen und Alten gleichermaßen voneinander profitiert haben.

Lernen fand in der Steinzeit wohl hauptsächlich durch Beobachten, Ausprobieren und Selbsterfahrung, und nicht durch reine Vermittlung, statt. So wurden wohl auch immer wieder neue Lösungen entdeckt, da das Bekannte wohl meist nicht direkt und absolut vermittelt wurde.

Interessant an den Jäger-Sammler-Kulturen ist zudem, dass diese viel weniger Stunden pro Tag für eigentliche Arbeit aufwenden. Unsere Arbeitsstunden pro Tag haben mit und nach der landwirtschaftlichen Revolution nur noch zugenommen.

Die zur Verfügung stehende Freizeit bei den Jägern und Sammlern wurde vermutlich neben Gemeinschaftszeit grossteils zur Erholung genutzt: unter einem Baum liegen und ins Blätterdach schauen, herumstreunen und Steine in einen ruhigen See werfen.

Es ist bekannt, dass ausgeruhte Gehirne kreativer sind als gestresste. Studien belegen zusätzlich, dass der Mensch ausgeruhter, nachdenklicher und besinnlicher wird, wenn er mehr Zeit im Grünen verbringt (Shonstrom, 2015).

Die Kombination der Faktoren Diversität, Erholung und inspirierende Umgebung waren hervorragende Quellen, um Neugierde und Kreativität zu fördern.

## **Die Erkenntnis**

Der Homo sapiens der Steinzeit hat vorgelebt, wie man sich bestmöglich organisiert und sich im Sinne eines Unternehmens den ständig verändernden Rahmenbedingungen nicht nur anpasst, sondern erfolgreich daraus entwickelt:

Einen Rahmen schaffen, damit die Mitarbeitenden Dinge selbst erfahren und weiterentwickeln können

Diversität fördern, damit sich Menschen mit unterschiedlichen Erfahrungen gegenseitig inspirieren

Bewusste Erholungszeiten ermöglichen, damit das geforderte Gehirn aus dem Trott kommen und Neues überhaupt kreieren kann

Ein örtliches Arbeitsumfeld bauen, welches Rückzugsmöglichkeiten bietet und die Gedanken inspiriert und beflügelt

Führung von erfolgreichen Organisationen beschränkt sich weniger auf das eigentliche Führen, sondern viel mehr darauf, Rahmenbedingungen und Raum zu schaffen, dass die Menschen der jeweiligen Organisationen ihr Potenzial voll ausschöpfen und einbringen können.

## **Die Schlussfolgerung**

Die vier zeitlosen Führungsprinzipien aus der Steinzeit – Plaudern, Vision, Demokratie und Rahmenbedingungen – sind kaum abschliessend und allumfassend für die Führung von Organisationen in den anspruchsvollen Umfeldern von heute und morgen zu übertragen.

Interessant war aber, dass wir bei den Untersuchungen des Homo sapiens der Steinzeit und der Jäger-Sammler-Gemeinschaften auf Ansätze gestossen sind, welche in modernen Führungskonzepten zum Teil bereits verfolgt werden. Dies bestärkt uns, die entsprechenden Konzepte weiterzuverfolgen.

Zudem haben wir mit beispielsweise Plaudern neue Prinzipien entdeckt, welche genauso wie zum Beispiel Holacracy (demokratische Dominanz) ihre Berechtigung als Führungsprinzip haben.

Auffällig an den Ansätzen aus der Steinzeit ist, dass diese menschlich und bestechend simpel sind. Als übergreifende Schlussfolgerung ziehen wir, dass Führungskonzepte für komplexe und unvorhersehbare Umfelder weniger technisch und konstruiert sein sollten, sondern näher an unserer menschlichen Natur, weil wir in ihr unsere evolutionären Fähigkeiten voll und ganz ausschöpfen können.



# Iterative Leader – die Suche nach dem bestmöglichen Ich

Dominique Loyal, Mela Medina, Mike Nef

Wie entwickle ich mein persönliches Führungsprofil? Mit dieser Frage haben wir uns in den letzten sechs Monaten auseinandergesetzt. Wir sind drei Designer aus unterschiedlichen Disziplinen und alle in grösseren, multidisziplinären Entwicklungsteams tätig. Wir beschreiben in diesem Essay, wie und mit welchen Methoden wir uns unserem persönlichen Führungsprofil angenähert haben. Wir glauben, dass der Weg zu gutem Leadership nur über eine konsequente Selbst- und Fremdspiegelung möglich ist. Diese haben wir als Gruppe angewendet und die daraus resultierenden Erkenntnisse haben uns in unseren eigenen Prozessen weitergeholfen. Gerade weil Leader im Alltag oft in irgendeiner Form isoliert oder alleine sind, ist dieser Reflexionsprozess auf Augenhöhe und unter Gleichgesinnten wichtig, um sich zu verbessern.

Auf der Suche nach dem uns innewohnenden Führungsprofil haben wir uns drei grundlegende Fragen gestellt und für uns ein Vorgehen definiert, um diese beantworten zu können:

## «Was macht gutes Leadership für mich aus?»

Wir lernen und verstehen und schärfen damit unser Bewusstsein für unsere ganz persönlichen Leadership-Qualitäten.

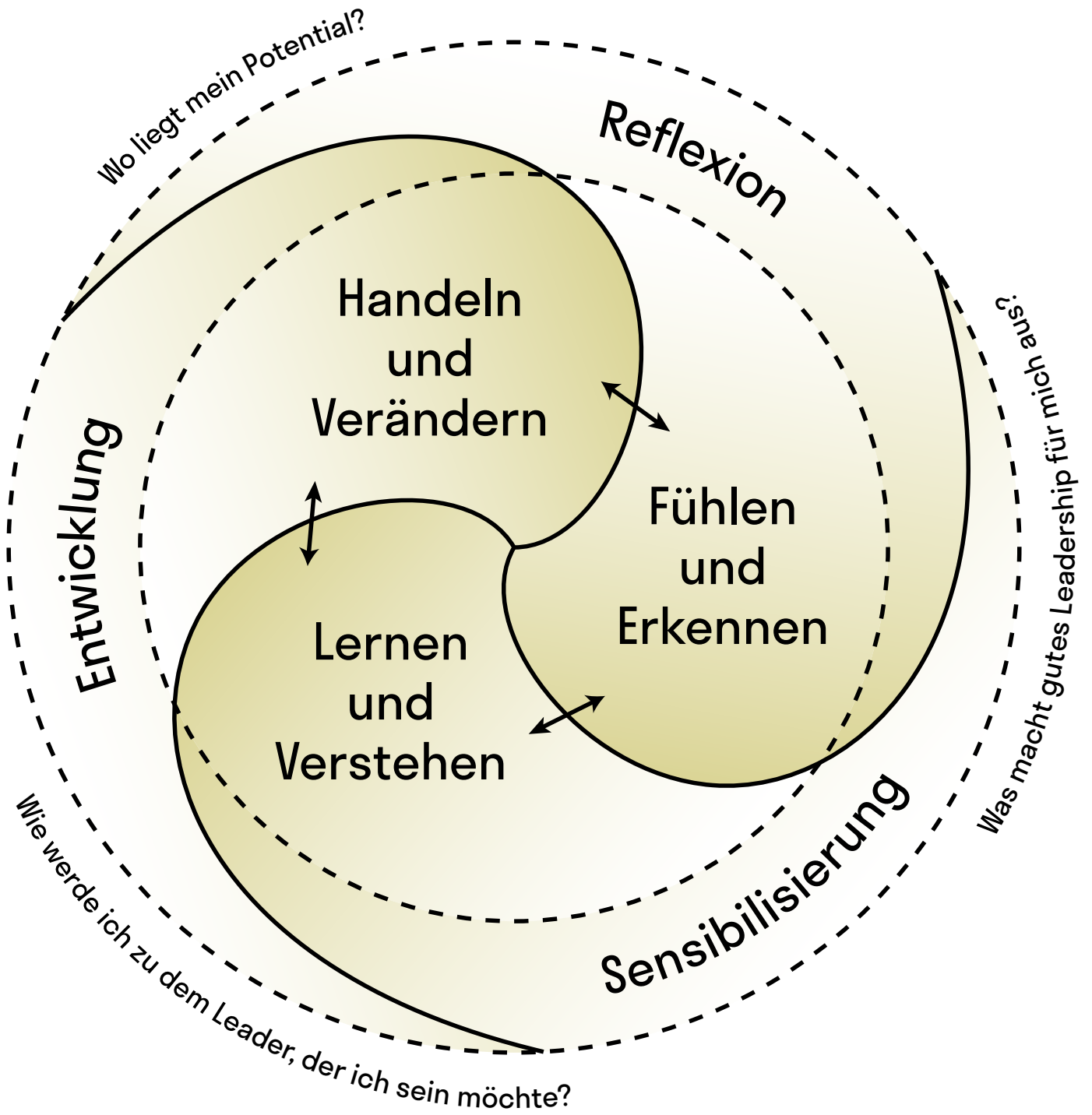
## «Wo liegt mein Potenzial?»

Wir fühlen und erkennen und reflektieren mit Hilfe von Methoden unser eigenes Verhalten und gewinnen einen besseren Zugang zu unseren Emotionen und unserer intrinsischen Motivation.

## «Wie werde ich zu dem Leader, der ich sein möchte?»

Wir handeln und verändern und entwickeln eigene Strategien, um unser individuelles Führungsprofil schrittweise zu schärfen.

Das Ergebnis unserer Auseinandersetzung sind Impulse, Methoden und eine Sammlung wissenschaftlicher Inputs zu diesem Thema. Dabei hat unsere Ausgangslage keine Rolle gespielt und wir haben uns iterativ in einem fließenden Prozess weiterentwickelt. Wichtig für uns waren Zeit, Belastbarkeit und der Mut, Dinge an sich zu verändern. Nach jeder Iteration haben wir festgestellt, dass wir nicht mehr dieselben sind wie am Anfang unserer Reise. Wir haben uns verändert. Der Weg hat sich gelohnt.



# Lernen und Verstehen

Zu Beginn unserer Leadership-Reise haben wir uns die Frage gestellt: Was macht einen guten Leader aus? Es gibt zahlreiche Theorien und Lektüren, die versuchen, eine Antwort auf diese Frage zu geben. Doch macht es Sinn, sich in ein vorgefertigtes Korsett zu zwängen, welches unserem Ich gar nicht entspricht? Muss ich in allen Disziplinen brillieren, um eine Führungsposition einnehmen zu können?

Stellen wir unsere Frage einmal wie folgt: Was macht einen guten Leader für mich aus?

## Gibt es den Leader?

Am Anfang unserer Reise sind wir in das Thema Design Leadership mit unseren Vorurteilen über Leader gestartet: Ein Leader exponiert sich, ist extrovertiert, das Charisma strömt aus allen Poren und er/sie weiss immer, wo es langgeht. In der weiteren Auseinandersetzung wurde uns klar, dass jeder von uns das Bild des idealen Leaders für sich selbst definieren muss. Auf der Basis unseres jeweiligen Sets an persönlichen Fähigkeiten und Charakterzügen haben wir – jede(r) für sich – unser eigenes Führungsprofil erarbeitet.

Digital-Unternehmer und Buchautor Wulf-Peter Kemper hat uns im persönlichen Austausch dazu inspiriert, unseren individuellen Persönlichkeitsbildern auf den Grund zu gehen. Diese haben wir benutzt, um uns selbst aus einer Vielzahl von Führungstypen wiederzufinden, die sich durch unterschiedliche Charaktereigenschaften und Arbeitspräferenzen auszeichnen. Diese vielfältige Charakterisierung ermöglicht es, bei uns selbst zu bleiben und uns nicht in ein unmögliches Korsett zwängen zu müssen. Vielmehr bauen wir auf unseren Stärken auf und lernen, wie wir sie effektiv einsetzen können. Gleichzeitig zeichnen wir unser bestmögliches Ich und suchen uns Eigenschaften, die zu uns passen und die wir stärker ausprägen möchten.

Dadurch, dass wir unserem persönlichen Leadership-Profil nähergekommen sind, können wir uns in den richtigen Bereichen besser positionieren: Als Meister müssen wir unser kreatives Schaffen nicht zwangsweise aufgeben, um mehr Zeit für Teammanagement zu gewinnen. Der Typ Leader wiederum, der die Kunden aufreisst und das Budget aushandelt, muss nicht unbedingt über Inhalte inspirieren können. Im Umkehrschluss haben wir erkannt, dass wir nur dort richtig funktionieren und führen können, wo wir kompetent sind und uns wohlfühlen.

## Leadership durch persönliche Klarheit

Diese These wird bestätigt, wenn wir drei unser Bild vom idealen Leader zeichnen. Jeder von uns definiert Führungsqualitäten und das mögliche Umfeld auf unterschiedliche Weise:

Mela

«Bin ich eine Rampensau? Ich kann gut präsentieren und stelle mich mutig und optimistisch neuen Herausforderungen. Allerdings bin ich auch oft sehr gerne die stille, empathische Beobachterin und bemerke Zusammenhänge, die den anderen nicht auffallen. Ich möchte andere begeistern und mitreisen können, aber niemanden mit meinem Enthusiasmus einschüchtern oder abhängen. Absolut notwendig für mein Wohlbefinden ist, dass sich niemand

im Team ausgeschlossen fühlt und wir uns auf Augenhöhe begegnen. Ich bin in meiner idealen Konstellation und Positionierung noch nicht gefestigt, aber bin mir meiner Neigungen bewusster. Auf meinem zukünftigen Weg wird mir das helfen, mich richtig verorten zu können, indem ich mich selbst beobachte und mich nicht vor der ehrlichen Meinung anderer scheue. Ich gebe mir Zeit, mich zu finden.»

Mike

«Die Fähigkeit durch Visionen ‹schöpferische Impulse› zu geben und dadurch andere langfristig zu inspirieren, sehe ich als eine der wichtigsten Leadership-Qualitäten. In meinem Unternehmen habe ich mehrmals beobachtet, dass Projekte ohne sinnhafte Vision scheitern. Als Designer schaffe ich immer wieder solche Leitbilder. Dabei habe ich gelernt, dass solche Visionen nur wachsen können, wenn sie vom gesamten Team getragen werden. Durch den CAS lernte ich, mein eigenes Handeln stärker zu hinterfragen und mich mit meinen inneren Überzeugungen auseinanderzusetzen. Ich stellte mir selbst immer wieder folgende Fragen: ‹Was möchte ich verkörpern?›, ‹Für was möchte ich einstehehen?›, ‹Was ist meine Vision?›. Mir ist wichtiger als je zuvor, dass jede Vision auch wirklich mit meiner Überzeugung korreliert und mir einen tieferen Sinn anbietet, für den ich mich einsetzen möchte. Denn immer wenn dies der Fall ist, fällt es mir leicht, diese mit Leidenschaft und Überzeugungskraft nach aussen zu tragen. Es gibt viele Leute mit guten Ideen, aber nur wenige Visionäre, die es schaffen, ihre Ideen für andere fassbar zu machen, sodass sie zum gemeinsamen Ziel werden.»

Domi

«Mir war schon lange bewusst, dass ich selbst weder Rampensau noch money maker bin. Für mich war deshalb die Frage offen, in welcher Art von Führungsposition ich mich überhaupt sehen könnte. Kann ich mich drastisch ändern und ein völlig neuer Mensch werden? Die Gespräche mit meinen Kommilitonen haben mir erst die Perspektive ermöglicht, mein ruhiges Wesen nicht als Schwäche, sondern als Stärke zu sehen. Wenn ich heute mein Wunschbild von mir als Leader zeichne, sehe ich mich als jemand, der anderen den Rücken stärkt und sie zur Höchstleistung motiviert. In möchte meine Gelassenheit nutzen, um Struktur in stressige Situationen zu bringen und meinem Team den Fokus auf das Wesentliche zu geben. Mit meinem distanzierten Blick und meiner Empathie kann ich auch persönliche Probleme wahrnehmen und dafür sorgen, dass kein Teammitglied zurückbleibt.»

Wir haben festgestellt, dass es nicht nur ein archetypisches Leaderprofil gibt, sondern wir uns jeweils selbst ein klares Bild machen mussten, mit welchen Qualitäten wir führen möchten und können. Der Schlüssel zum bestmöglichen Führungsstil liegt dabei in der Beziehung zu uns selbst und zu anderen. Erst wenn wir uns selbst führen, können wir auch andere führen. Um diese Vision zu schärfen, benötigen wir Klarheit hinsichtlich unserer Absichten und unserer inneren Werte.

## **Fühlen und Erkennen**

Während wir uns auf unserem Weg neuer Blickwinkel und Perspektiven bewusst werden, kommt immer wieder der Moment, in dem wir uns selbst und unser Handeln reflektieren müssen. Es geht darum, Klarheit im Alltag zu erlangen, aus den Fehlern lernen zu können und Muster zu erkennen. Eine klare Selbstwahrnehmung und eine ehrliche Auseinandersetzung mit uns selbst helfen, unser Selbstbewusstsein zu schärfen. Unsere innere Haltung lieferte das Fundament für persönliche Veränderung. Eine offene Einstellung und die

Fähigkeit, Kritik anzunehmen, waren wichtige Voraussetzungen, um die Reflexion als festen Bestandteil in unseren Prozess aufzunehmen. Auf diesem Weg sind wir unseren blinden Flecken, Stärken, Schwächen, Möglichkeiten und Grenzen nähergekommen. Wir haben erkannt, dass wir uns unseres Selbstwerts bewusst sein müssen, um das eigene Potenzial erkennen und ausbauen zu können.

## **Self-Leadership**

Unserem Selbstwert sind wir über die eigene Persönlichkeitsentwicklung nähergekommen. Als Self-Leader sind wir uns bewusst, dass die Selbstführung vor der Führung anderer steht. Wir haben unser Selbstbewusstsein weiterentwickelt, um unsere Absichten und Werte zu kennen und um zu wissen, welche Auslöser oder Situationen uns provozieren. Wir haben unsere Stärken und Fähigkeiten ausfindig gemacht, um unser Selbstvertrauen zu steigern. Wir haben so die Überzeugung erlangt, dass wir mit allem, was auf uns zukommt, umgehen können. Damit können wir selbstwirksam Feedback akzeptieren und uns voranbringen.

Eine hohe Selbstwirksamkeit lässt Kreativität und Raum für Neues zu. Für unsere Persönlichkeitsentwicklung benötigten wir ein Umfeld, in dem wir uns ausprobieren und exponieren konnten, Feedback bekamen und Fehler machen durften. Um uns selbst nicht zu verlieren, war es notwendig, auf unsere persönliche Resilienz zu achten. Resiliente Menschen haben eine hohe psychische Widerstandsfähigkeit. Sie haben das Potenzial, mit belastenden Situationen einen gesunden Umgang zu pflegen und darin eine Quelle für Weiterentwicklung zu sehen, ohne dabei schädliches Verhalten zu zeigen.

Auf unserem Weg haben wir gelernt, dass wir als Leader dann zugänglich und authentisch sind, wenn wir uns und anderen Fehler eingestehen und uns dabei verletzlich zeigen können. Die Kür besteht darin, uns widerstandsfähig zu zeigen, in Stresssituationen auf Bewältigungsstrategien zurückgreifen und sich im erforderlichen Moment sein eigenes Scheitern eingestehen zu können. Diese Zugänglichkeit schafft Vertrauen und lässt zu, dass andere ebenfalls etwas wagen und im besten Fall das Scheitern als Wachstumschance annehmen können. Das setzt aber ein Umfeld voraus, welches dies nicht als Führungsschwäche auslegt.

Nach der verhaltenstherapeutischen Grundidee ist jedes Verhalten – positives wie negatives – kognitiv erlernt und kann auch wieder verlernt werden. Um uns klar zu machen, an welchen persönlichen Themen wir arbeiten möchten, haben wir wiederkehrend uns selbst und unser direktes Umfeld hinterfragt: Was kann ich besonders gut? Was treibt mich wirklich an? Bin ich an diesem Ort zufrieden? Kann ich hier mein Potenzial ausschöpfen? Bin ich erfolgreich?

Ehrliches und wohlwollendes Feedback aus unserem Umfeld spielte eine wichtige Rolle im Versuch, eigene Muster zu identifizieren. Über Anregungen und Rückmeldungen von aussen konnten wir unsere Selbst- und Fremdwahrnehmung überprüfen und in Frage stellen, ohne uns dabei selbst zu belügen. Uns ist dabei bewusst geworden, dass die eigenen Handlungen, Denkweisen und Emotionen in ständiger Wechselwirkung zueinander stehen. Durch gezielt eingesetzte Techniken, wie zum Beispiel Exposition, Achtsamkeitstraining und Selbsttests, konnten wir sukzessive an die erwünschten Denk- und Verhaltensweisen herangehen. Bei den Methoden haben wir uns unter

anderem von Gastdozenten, der klassischen Verhaltenstherapie oder Teamcoaching-Strategien inspirieren lassen.

Mela

«Ich habe mit Simon Sineks Framework Find your Why (Sinek, Mead & Docker, 2017) meine wahre Überzeugung und Motivation gesucht. Im Bezug auf die altruistische Motivation kann ich klar von mir sagen, dass ich das grosse Bedürfnis habe, niemanden auszuschliessen, und dass sich alle im Team zugehörig fühlen. Das Gefühl, aus einer Gruppe ausgeschlossen zu sein, kenne ich selbst gut und es stellt für mich den Ursprung dieser Motivation dar. Ich bin mit Sinek einig, dass das Why nicht im Ego begründet ist, aber natürlich bin ich auch durch Eigennutz motiviert. Grundsätzlich ist das auch nicht zwingend schlecht. So ist mein Bedürfnis nach Anerkennung und Selbstverwirklichung, in Kombination mit meiner Loyalität, ein starker Treiber, um ein Team zusammenzuhalten und das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren.»

Mike

«Für mich sind die Mittel der Achtsamkeit ein guter Weg, um mich gezielt zu reflektieren. Der Mensch neigt dazu, sich an negative Ereignisse stärker erinnern zu können als an positive. Momente und Begegnungen besonders achtsam wahrzunehmen, hilft mir, positive Ereignisse und Verhaltensweisen nicht als selbstverständlich abzuhaken, sondern bewusst zu verstärken. Ich selbst schreibe ein Dankbarkeits-Journal, worin ich jeden Morgen vor der Arbeit drei bis zehn Erlebnisse oder Begebenheiten schreibe, für welche ich dankbar bin. Es kann sich dabei um alles Mögliche handeln. Auch kleine Dinge wie das Wetter finden darin ihren Platz. Der Trick dabei ist, dass man sich so positive Gedanken ins Bewusstsein ruft, die schon vorhanden sind, und für die man keine Bemühungen mehr aufwenden muss. Dadurch steigert sich mein Wohlbefinden und ich fühle mich am Morgen entspannt und glücklich, wodurch ich positiver in den Tag starten kann.»

Domi

«Häufig stelle ich fest, dass ich Feedback bei Reviews nur oberflächlich und sehr vorsichtig ausspreche. Das ärgert mich, weil ich innerlich immer eine deutliche Meinung habe. Im CAS haben wir mit einem Rollenspiel eine solche Feedbacksituation nachgespielt: Dabei musste ich meine Komfortzone zwar verlassen, konnte aber in einer geschützten Umgebung gezielt ein anderes Verhalten ausprobieren. Ich habe festgestellt, dass ich durchaus in der Lage bin, meine Meinung zu vertreten. Durch das Feedback meiner Kommilitonen habe ich zudem Anhaltspunkte bekommen, welche mir das deutlich erleichtern. Diese Erfahrung hat mein Selbstbild verändert: Ich möchte meine überlegte Art behalten, habe aber auch Mut zur Direktheit gefunden.»

In der Vielfalt der Möglichkeiten haben wir erkannt, dass uns jeweils unterschiedliche Methoden ansprechen. Wir haben festgestellt, dass nicht jede Methode für jeden von uns gleich gut funktioniert. In diesen Fällen hat der- oder diejenige Änderungen an der Methode vorgenommen – oder sie ganz abgebrochen und sich einer neuen Technik zugewandt. Wichtig war es, sich auf den eigenen Weg zu machen, einfach anzufangen und sich nicht stoppen zu lassen!

## **Handeln und Verändern**

Ein zentraler Bestandteil unserer Entwicklung war aktives Handeln: Wenn man sich intensiv mit sich selbst beschäftigt und dabei sich selber nähert, müssen die daraus gewonnenen Erkenntnisse im Alltag überprüft werden. Wir haben auf unserer Reise eine Faustregel dafür gefunden: Handeln statt

denken! Wir haben neue Dinge gewagt und nicht lange überlegt. Wir haben bewusst das gewohnte Umfeld verlassen und unseren Hang zur Perfektion zurückgestellt. Dabei war irrelevant, ob wir bereits fachlich oder lateral führen oder uns erst noch als Leader etablieren möchten. Es galt für uns, die gegebenen Räume voll auszureizen und mit unseren eigenen Möglichkeiten zu arbeiten.

## **Kontinuierlicher Fortschritt**

Wir drei haben unseren Weg zur idealen Führungspersönlichkeit als einen kontinuierlichen Prozess definiert, in dem wir uns konstant entwickeln möchten und uns am Design Thinking orientieren: In ständigen Iterationen haben wir uns stetig verbessert, neue Ziele und Rahmenbedingungen formuliert und uns ausprobiert. Dazu haben wir Experimente durchgeführt, in denen wir unsere jeweils erlernten Muster, aber auch die im Unternehmen etablierten Routinen bewusst verlassen haben. Lang bestehende Verhaltensweisen und Strukturen wurden von uns hinterfragt und mit neuen Lösungen angegangen. Wir haben uns dabei genau beobachtet: Wie haben wir uns gefühlt? Sind wir zufrieden mit dem Ergebnis? Und: Was hätten wir besser machen können? Mit diesen Experimenten ist es uns leichter gefallen, uns kontinuierlich zu reflektieren und Erkenntnisse für unseren weiteren Weg zu gewinnen.

## **Zeit für Experimente**

Auch wenn unser Weg durch das Experimentieren geprägt ist, war es für uns wichtig, die Themen vorbereitet anzugehen. Dafür haben wir für uns selbst deklariert, dass Fehlschläge erlaubt sind: Das Resultat ist unbekannt und das gewünschte Ergebnis wird vielleicht nicht erreicht. Das Ziel unserer Experimente waren in erster Linie neue Erkenntnisse, und nicht ein erfolgreicher Ausgang.

Solche Experimente können für jeden anders aussehen. Wir selbst haben uns in den letzten Wochen in unterschiedlichen Bereichen auf Neues eingelassen:

### **Mela**

«Ich habe beobachtet, dass ich je nach Anspannung oder Tagesform mit unterschiedlicher Stimmlage spreche. Aber, ich kann durch bestimmte Körperübungen auch aktiv Einfluss auf mein Befinden und somit auch meine stimmliche Präsenz nehmen. Mir ist es wichtig, meine Stimme gezielt und situativ einsetzen zu können. In einer Präsentation möchte ich meine Zuhörer fesseln. In einer hitzigen Diskussion muss ich mir Gehör verschaffen und in einem vertrauten Gespräch auf mein Gegenüber eingehen können. Deshalb habe ich begonnen, Gesangsstunden zu nehmen. Dies, obwohl ich nicht gut singen kann und der Unterricht deshalb auch frustrierend ist. Ich sehe dies als Leadership-Coaching, in welchem das Singen Mittel zum Zweck ist, nämlich meine Stimme zu schulen, die Facetten meiner Präsenz zu zeigen und mit ihnen spielen zu lernen.»

### **Mike**

«Neben meiner Arbeit leite ich Schulungen zum Thema Interaction Design. Früher war der Einstieg in meinen Unterricht kurz gehalten und vor allem auf meinen Werdegang bezogen. Im Laufe der Zeit habe ich festgestellt, dass es wichtig ist, die Erwartungen der Gruppe abzuholen und sich selbst klar zu positionieren. Deshalb habe ich ausprobiert, verstärkt auf die Bedürfnisse der Klasse einzugehen: Mein Experiment besteht darin, jedem Teilnehmer in der

Einleitung nun persönlich die Hand zu geben und ihn nach seinen Erwartungen und Wünschen zu fragen. Zudem stelle ich nicht mehr meinen Werdegang vor, sondern erzähle von meiner Überzeugung als Macher und Denker. Obwohl die Einführung somit länger dauert, ist das Feedback meiner Teilnehmer so positiv wie noch nie. Das überzeugt mich, weiterhin so in den Unterricht zu starten.»

Domi

«Mit meinem Team mache ich einmal im Monat eine Start/Stop/Continue-Befragung. Gemeinsam schauen wir uns dabei an, welche Dinge gut laufen, welche wir verbessern müssen und was wir ganz aufhören sollten. Die Methode hat sich schnell für mich bewährt, weil sich das ganze Team auf eine kritische Auseinandersetzung mit den Themen eingelassen hat und sich aktiv beteiligt. Meine Teammitglieder nutzen diese Chance, um auch Dinge anzusprechen, die gar nicht gut laufen – gemeinsam suchen wir dann nach Lösungen. Damit ist der Wir-Gedanke im Team erst spürbar geworden.»

Schnell haben wir festgestellt, dass nicht nur wir uns auf diesen Entwicklungsprozess einlassen müssen. Es benötigt auch das Verständnis und die Unterstützung von den Menschen, die kollateral in diesen Prozess involviert sind. Für uns waren das unsere Partner, die uns verständnisvoll unterstützen, oder unser Chef, der bereit war, uns die nötigen Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Dafür haben wir Vertrauen durch eine offene und ehrliche Kommunikation geschaffen. Mit dem CAS-Kurs in Design Leadership haben wir parallel zum privaten und geschäftlichen ein drittes Umfeld gefunden, in dem wir aus den Erfahrungen der Teilnehmer und Mentoren schöpfen konnten. Dabei haben wir beobachtet, dass unsere persönliche Weiterentwicklung manchmal auch zu der Erkenntnis führt, dass unser bestmögliches Ich nicht in das derzeitige Umfeld passt. Dann galt es für jeden Einzelnen zu entscheiden, wie damit umzugehen ist.

Zusammenfassend können wir sagen, dass der wichtigste Treiber in unserer Entwicklung zum Leader unsere eigene Motivation ist. Wir brauchen den Willen, uns zu verändern, und den Mut, aus etablierten Strukturen auszubrechen. Es war an uns, uns regelmäßigen kleinen Herausforderungen zu stellen und uns kontinuierlich zu reflektieren. Dazu haben wir uns Verbündete gesucht und uns einen Raum geschaffen, in dem wir uns frei entwickeln können.

## **Mit jeder Iteration ein bisschen besser**

Auf unserer Reise zu dritt hat jeder von uns seine eigenen Strategien entwickelt, um seinem besseren Ich in der Führung näher zu kommen. Zusammen haben wir den starken Wert der Selbst- und Fremdrelexion erkannt und uns einzeln und in der Gruppe an unsere Experimente gewagt. Wir haben festgestellt, dass jeder sein eigenes Leadership-Profil auf der Basis seiner Stärken und Schwächen entwickeln und ständig neu ausrichten muss. Um sich dabei nicht selbst zu verlieren und auf dem Weg zu bleiben, ist es wichtig, seine Werte und Überzeugungen zu kennen und dafür eintreten zu können.

Erst das kontinuierliche Arbeiten an sich selbst und die ehrliche Reflexion darüber ermöglichen diesen Prozess. Es ist einfach: der Weg ist das Ziel.



# Situative Führung

Manuel Hachem, Oliver Huber, Elisabeth Marini

Die Theorie der situativen Führung von Hersey und Blanchard (1969), Mitarbeiter ausschliesslich nach Aufgabenstellung und Reifegrad zu führen, ist überholt. Mehrdimensionale und integrative Führungsansätze wie das New-Leadership-Modell erfüllen die Anforderungen an ein modernes, menschenzentriertes Führungsverständnis besser. Allerdings hilft New Leadership in der täglichen Ad-hoc-Führung nur bedingt, da oftmals intuitives Handeln und Entscheiden gefragt ist. Zentrale Erfolgsfaktoren in solchen Situationen sind mentale Fitness, Fachkompetenz und Empathie. Das von uns entwickelte Leadership-Canvas unterstützt Führungskräfte in der Vorbereitung und Reflexion von situativen Führungsaufgaben.

## Einleitung

*Intuition eats structure for breakfast* – kann uns ein strukturiertes Modell zu besseren Leadern machen oder handeln wir im hektischen Führungsalltag nach unserem Bauchgefühl besser? Dieser Hypothese sind wir in drei individuellen Experimenten nachgegangen und haben daraus das Leadership-Canvas entwickelt, um situativ hervorragend zu führen. Wir wünschen Ihnen viel Spass beim Lesen und Erleben des Leadership-Canvas.

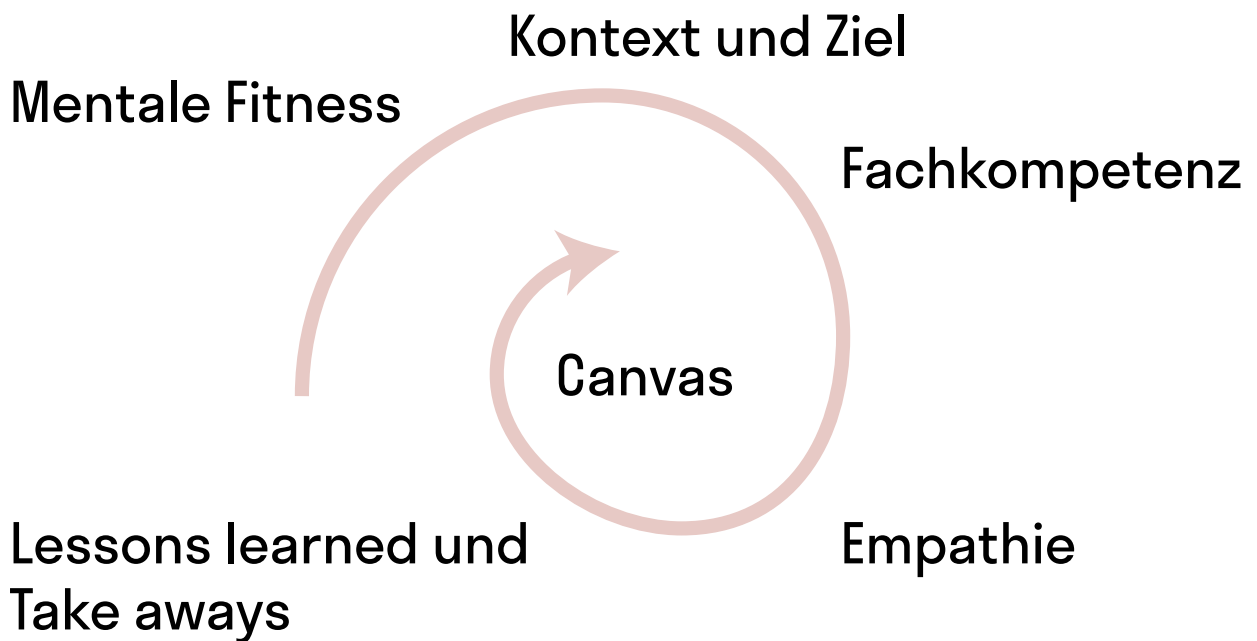
## Leadership-Canvas

In allen drei case studies, die dem Leadership-Canvas zugrunde liegen, hat sich herausgestellt, dass in der konkreten Führungssituation eine strukturierte Analyse und Anwendung von Handlungsempfehlungen anhand der Modelle Situative Führung (Hersey und Blanchard) oder New Leadership (Corinna von Au) nicht möglich war.

Wir haben jeweils, aus unserer Erfahrung heraus und intuitiv, entsprechend den Erfordernissen der Situation agiert anstatt Modellen zu folgen. Wie können wir aus diesen Situationen Erkenntnisse mitnehmen und uns verbessern? Um situativ gut zu führen, empfehlen wir, sich auf bevorstehende Führungssituationen gut vorzubereiten und diese für den Erkenntnisgewinn nachzubearbeiten.

Jedoch entstehen Führungssituationen nicht nur geplant, sondern oft ungeplant. Wann führen wir in Ad-hoc-Führungssituationen brillant? Wir führen sehr gut, wenn wir mental fit sind, uns dem Kontext und der Ziele bewusst sind sowie fachkompetent und emphatisch agieren. Mit unserem Leadership-Canvas bereiten Sie sich strukturiert auf geplante und wichtige Führungssituationen

wie zum Beispiel Mitarbeitergespräche vor. Zusätzlich steigern Sie bei wiederholter Anwendung Ihre Leistung in Ad-hoc-Führungssituationen wie bspw. bei einer schnellen Zusammenkunft, um einen Konflikt zu klären.



### **Mentale Fitness**

Unser Leadership-Canvas startet mit mentaler Fitness. Mentale Fitness hilft, in Ad-hoc-Führungssituationen präsent zu sein. Präsenz ist wichtig, um die Situation und Gefühle der Gesprächspartner wahrzunehmen. Andernfalls höre ich nicht zu und bin in Gedanken woanders.

Sowohl in strukturierten als auch in Ad-hoc-Führungssituationen empfehlen wir, sich zurückzuziehen und mit einer zweiminütigen Power-Pose einzusteigen, um sich vom Stress zu lösen und seine Energie aufzuladen. Wenn die Zeit dafür zu knapp ist, starten Sie gemeinsam mit den Teilnehmern mit einer Schweigeminute, in der sich jeder auf das bevorstehende Meeting fokussieren kann.

Besonders nachhaltig stärken wir die mentale Fitness mit Meditation. In einem Gespräch ist immer eine Metaebene der Kommunikation aktiv, die permanent die Situation mit bewertet, zum Beispiel: Was sagt mein Gesprächspartner über sich und mich mit seiner Botschaft aus? Mit bspw. Zazen, einer japanischen Sitzmeditation, kann die mentale Fitness für bessere Meta-Aufmerksamkeit trainiert werden.

Eine hohe Selbstkomplexität, das heißt, dass das Selbst nicht nur über den Job definiert wird, sondern Familie, Freunde, Hobbies und Sport ebenso relevant sind, hilft, ausgeglichen und mental fit zu sein. Wer ausgeglichen und frei von (Führungs-)Zwang ist, hat Kapazitäten frei, in Führungssituationen präsent und mental fit zu sein. Mentale Fitness hilft ebenfalls, um emphatisch zu sein und gleichzeitig seine Emotionen zu kontrollieren, zum Beispiel die Ursachen für Ärger beim Gegenüber verstehen zu können und sich nicht provozieren zu lassen.

### **Kontext und Ziel**

In der strukturierten Vorbereitung und zu Gesprächsbeginn der Ad-hoc-Führungssituation hilft es, sich Kontext und Ziel der Führungssituation

bewusst zu machen, um sachorientiert und nicht emotional aufgeladen im Gespräch zu argumentieren. Wer ist mein Gesprächspartner, welche Ausgangslage haben wir, was sind die Motive meines Gesprächspartners und was ist das Ziel unseres Gesprächs?

## **Fachkompetenz**

Wir raten Führungskräften stärker in Fachkompetenz zu investieren. Warum? In der modernen Arbeitswelt geht die Tendenz klar zu selbstorganisierenden Teams, dadurch werden die Hierarchien flacher. Der Vorgesetzte wird wieder Teil vom Team und soll in Ad-hoc-Führungssituationen fachlich im Team mitentscheiden.

Um in Zeiten von digitaler Veränderung komplexe Probleme anzugehen, wird Fachkompetenz zusätzlich zur Methoden- oder Finanzkompetenz immer wichtiger. Deshalb empfehlen wir, im Leadership-Canvas eine Agenda mit Sach- und Fachthemen zu führen und fachlich relevante Entscheide sowie Übereinkünfte festzuhalten.

## **Empathie**

Empathie beginnt mit aktivem Zuhören, das heisst damit, seinem Gesprächspartner aufmerksam zuzuhören, den Sachverhalt auf den Punkt zu bringen und Position zum Thema zu beziehen. Hierfür ist es notwendig sein inneres (Meinungs-)Team zu kennen und zu befragen, um seine Position formulieren zu können (vgl. Schulz von Thun). Viele transaktional agierende Manager fokussieren sich auf rationales Handeln in der Führung und blenden Teile ihrer Emotionen aus. Sie splitten ihr inneres Team auf und folgen nur den rationalen Gefühlen. Gefühle oder Emotionen auszublenden, mindert jedoch die Empathie und die Führungskraft. Man kann dann nicht mehr feinfühlig zuhören, zusammenfassen und Position beziehen.

## **Lessons learned und Take-aways**

Das Leadership-Canvas schliesst mit Raum für Erkenntnisse aus der Führungssituation ab und bietet die Möglichkeit über die Ergebnisse und das zu Beginn definierte Ziel zu reflektieren. Für einen Erkenntnisgewinn können Sie auf dem Canvas die Ergebnisse Ihrer Reflexion direkt mit dem vorher definierten Ziel für das Meeting vergleichen.

## **Wissenschaftliche Fundierung: Situative Führung und New Leadership**

Während universelle Führungstheorien davon ausgehen, dass bestimmte Verhaltensweisen oder Persönlichkeitsmerkmale (Führungsstil) grundsätzlich zum Erfolg führen, behauptet die Kontingenztheorie (Situative Führung), dass der richtige Führungsstil immer in Abhängigkeit von persönlicher Beziehung, Aufgabenstruktur sowie Machtposition des Vorgesetzten zu sehen ist und daher situativ anzuwenden ist. Oder etwas anders formuliert: Unterstützung ist das, was ein einzelner in einer bestimmten Situation als Unterstützung empfindet. Die situative Führungstheorie nach Hersey und Blanchard (1969) empfiehlt mit ihrem Reifegradmodell unterschiedliche Führungsstile in Abhängigkeit des arbeitsbezogenen und psychologischen Reifegrads der Geführten:

- **Dirigieren:** niedrige Mitarbeiterorientierung und hohe Aufgabenorientierung bei niedrigem Reifegrad des Mitarbeiters
- **Trainieren:** hohe Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung bei geringem bis mittlerem Reifegrad des Mitarbeiters
- **Unterstützen:** hohe Mitarbeiterorientierung und niedrige Aufgabenorientierung bei mittlerem bis hohem Reifegrad des Mitarbeiters
- **Delegieren:** niedrige Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung bei hohem Reifegrad des Mitarbeiters

Verdienst dieser Theorie ist die noch heute gültige Erkenntnis, dass nicht in jeder Situation gleich geführt werden darf. Mit der zunehmenden Führungskomplexität, ausgelöst durch die globalen und dynamischen Veränderungen sowie dem grundlegenden Wertewandel, werden solche eindimensionalen traditionellen Führungsansätze aufgrund fehlender Praxistauglichkeit durch moderne mehrdimensionale und integrative Führungsansätze abgelöst, welche die Anforderungen an ein modernes menschenzentriertes Führungsverständnis besser erfüllen. Das von Corinna von Au (InLeaVe) entwickelte New-Leadership-Modell basiert auf vier Grundpfeilern, die in der Grundidee zwar statisch, aber in der konkreten Ausgestaltung organisationspezifisch und dynamischer Natur sind:

- **Beziehung:** Der Führungsprozess wird als Beziehungs- und Interaktionsphänomen verstanden, das heißt Führung wird als eine wechselseitige Transformation von Führenden und Geführten verstanden. Gleichermassen fließen Menschenbilder bei der Generierung von Führungsansätzen implizit oder explizit immer mit ein und die Individualität der Mitarbeiter rückt in den Vordergrund.
- **System:** Die Aufmerksamkeit richtet sich von der Individualebene zunehmend auf das holistische Organisationssystem und die Organisationskultur. Der Führungskontext wird dabei als komplex, vielschichtig, dynamisch und insbesondere mehrdeutig angesehen.
- **Partizipation:** Der hierarchischen und/oder autoritären Führung wird zunehmend eine Absage erteilt. Was zählt, ist Partizipation und Flexibilisierung in Form der agilen oder gar geteilten Führung – in welcher Form auch immer.
- **Sinn:** Werte- und Gesundheitsfragen werden in Zeiten einer zunehmend angespannten psychosozialen Lage immer lauter und weiche Führungsansätze werden durch neurowissenschaftliche Erkenntnisse bestätigt und wiederbelebt (wie etwa emotionale oder spirituelle Führung) bzw. weiterentwickelt (wie etwa gesunde oder achtsame Führung).

Bei unseren drei Fallbeispielen aus dem Bereich situativer Führung werden die Herangehensweisen sowie Lösungsansätze im Modell von New Leadership verortet und dessen Anwendbarkeit im praktischen Führungsalltag kritisch gewürdigt und reflektiert. Auf Basis der daraus abgeleiteten Erkenntnisse haben wir die zentralen Erfolgsfaktoren in der situativen Führung herausgearbeitet und diese als Grundlage für die Entwicklung des Leadership-Canvas verwendet.

Downloads

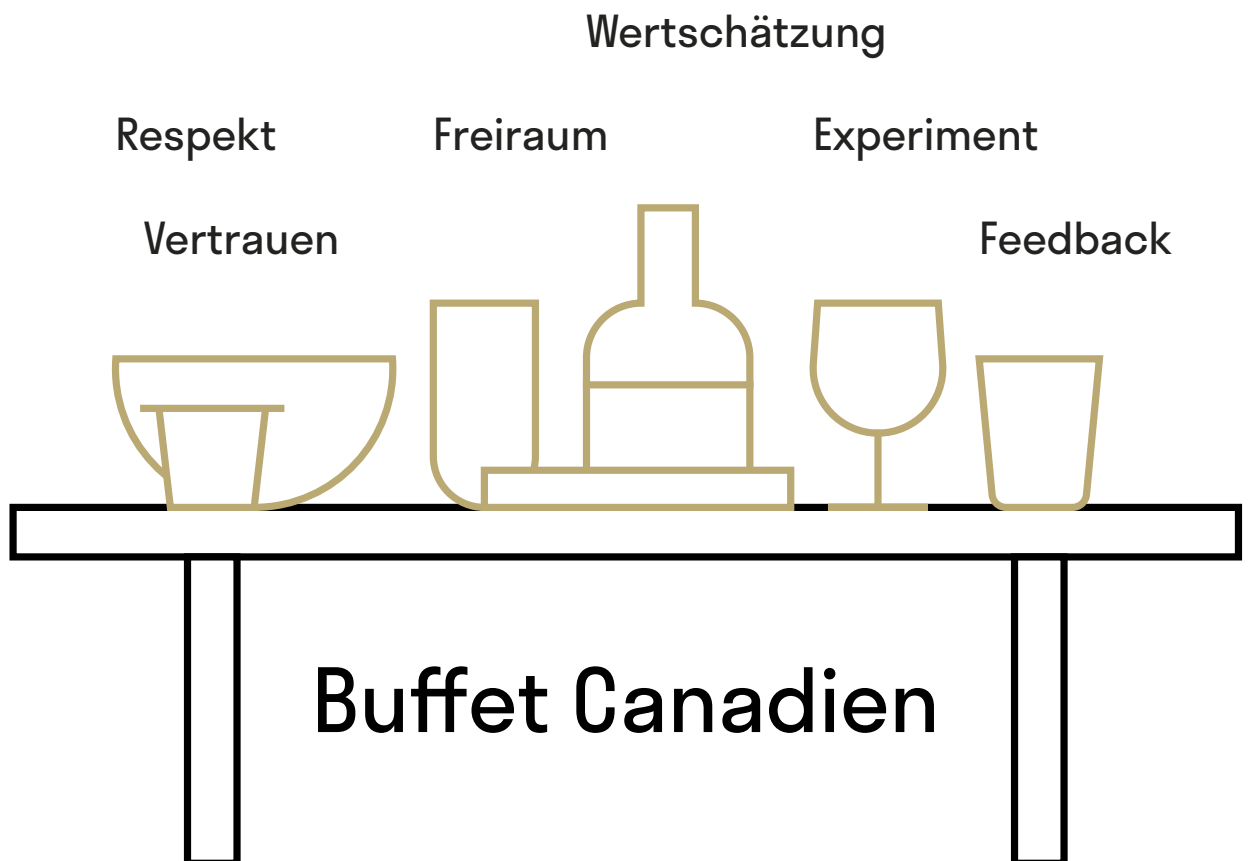
[Vorlage Leadership-Canvas](#)

[Anleitung Leadership-Canvas](#)

[Fallbeispiele](#)

# Culture Cuisine – Kreativ kochen in deiner Organi- sationskultur

Claudia Fischer, Eva Kohli, Martin Lienhard



Change-Management ist in aller Munde und bereits in vielen Organisationen Teil ihres Alltags. Gesellschaftliche Veränderungen wie Globalisierung, Digitalisierung, gehobene Ansprüche der Mitarbeitenden und andere Einflüsse von aussen veranlassen Unternehmen, ihre Strategien zu überdenken und anzupassen.

Was bleibt übrig, wenn die Transformation im Zeitalter *Management 4.0* abgeschlossen ist und wenn Strategie-Berater ihr Honorar kassiert haben? An der Basis, in der DNA der Unternehmung, scheint sich oft wenig zu bewegen. Im Gegenteil: Resignation macht sich breit.

«Culture eats strategy for breakfast» ist ein Zitat von Peter Drucker, US-amerikanischer Ökonom, und wird im Zusammenhang von Theorie und Praxis des Managements oft verwendet. Kultur ist folglich der Schlüssel für nachhaltige Veränderung.

Unsere Kultur-Appetizer bieten dir Rezepte, die du schnell zubereiten kannst, und die gleichzeitig deine Organisationskultur sichtlich verbessern können. Wir zeigen dir auf, dass Kulturveränderung mit dir und deinem Handeln beginnt. Deine Aufgabe als Führungsperson ist nun, Kulturänderung vorzuleben, aber auch deinen Mitarbeitern den Freiraum zu schaffen, selbst Initiative zu ergreifen.

Kultur ist im weitesten Sinne alles, was der Mensch selbst gestaltend hervorbringt (Wikipedia). Es ist das System von Regeln und Gewohnheiten, die das Zusammenleben und Verhalten von Menschen leiten. Unternehmenskultur ist somit die Summe aller Haltungen, Handlungen, Werte, Potenziale und Ressourcen der beteiligten Mitarbeiter mit oft unausgesprochenen Regeln und Gewohnheiten.

Wie auch Familienrezepte wird Unternehmenskultur über Generationen weitergetragen und weitergelebt, auch wenn die Personen, welche diese implementiert haben, gar nicht mehr im Unternehmen arbeiten oder die Handhabung nicht mehr dem Zeitgeist entspricht (gemäss der Urban Legend; siehe Youtube Film <https://www.youtube.com/watch?v=DOUHGrentU8>).

Aus dieser Erkenntnis ist es in traditionellen Unternehmen besonders wichtig, dass wir alte Strukturen bezüglich der Kultur überdenken und den eigenen Bedürfnissen und Werten anpassen. Altbewährtes darf und soll hinterfragt werden, um den Ansprüchen und Vorlieben der Mitarbeiter gerecht zu werden.

Lohnt es sich, Zeit in Kultur zu investieren?  
Wir sind der Meinung, dass sich die Investition lohnt.  
Du kannst im Kleinen beginnen, bei dir!

### **Amuse-Bouche – ein Gruss aus der Küche**

Gläser sind mit hausgemachtem Eistee gefüllt. Im Aschenbecher raucht eine Zigarette. Teller sind gedeckt. Auf einer Kreidetafel steht: «Culture Cuisine – heute veganes Alpenrisotto oder Bärlauch-Haselnuss-Tortilla. Oder Sie gehen woanders essen.»

Bärbel (Englisch mit Schweizer Einschlag): Too big to fail sind wir zum Glück. Leider auch too big to improve or innovate. Es ist zum Davonlaufen.

Henry: Wem erzählst du das. Wir dürfen jetzt Visions-Workshops besuchen. Wir bringen unsere Kunden von A nach B, wird neu visioniert. Schaurig innovativ!

Bärbel: Und ich würde ja gerne was verändern. Aber da muss ich immer zuerst beim Chef anklopfen; und dann, vielleicht nach einem Pitch beim Bereichsleiter, können wir was ändern. Solange sich nur nicht zu viel ändert.

Henry: Weisst du, wenn du was verändern willst, dann musst du schon selbst eine Firma gründen. Oder gegen trocken Brot bei einem Start-up anheuern.

Beide seufzen.

Das Essen wird aufgetischt.

Bärbel: Ach wenn es doch nur so einfach wäre. Menu zaubern und servieren – fertig. En guete.

Vorhang

Kommt dir die Szene bekannt vor? Schon Kontakt mit einer solchen Arbeitskultur gehabt? Schrecklich! Und man kann nichts tun! Oder?

Für «Opfer» solch träger Kulturen und für erhitzte Gemüter haben wir eine Klagemauer eingerichtet. Bitte trage dich hier ein: <https://docs.google.com/spreadsheets/...>

## **Horsd'œuvre – Interviews mit Hoffnung**

Einige dieser «Opfer» haben wir in Interviews befragt, um zu erfahren, warum sie in der Unternehmung arbeiten, was sie gerne ändern würden und ob sie das Gefühl haben, einen Einfluss oder Möglichkeiten zu haben, diese Veränderungen herbeizuführen. Wenig überraschend hat die dritte Frage aufgezeigt, wie wenig gefühlten Gestaltungsspielraum viele Mitarbeiter in traditionellen Organisationen haben. Der Glaube an Selbstwirksamkeit ist vernichtend klein, wie wir in den folgenden Zitaten lesen.

«Aktuell sehe ich leider keine Einflussmöglichkeiten, um die Bedingungen zu ändern», erzählt uns eine Angestellte. Sie fügt hinzu: «Ich habs mal geglaubt.»

Jemand anderes erwähnt: «Auf höherer Ebene ist die Organisation eine träge Masse.» Während ein Dritter eine kreative Möglichkeit beschreibt: «Und direkt habe ich vielleicht die Möglichkeit, Dinge nicht zu tun oder nur das Minimum – passiver Widerstand eigentlich.»

Trotzdem sehen die Interviewten auch Chancen. «Im Kleinen hab ich eigentlich viele Möglichkeiten ... Ich kann den Rahmen gestalten.» Dies tönt doch nicht mehr so hilflos. Auch die folgende Aussage macht Hoffnung, dass Mitarbeiter auf jeder Stufe doch etwas bewegen können: «Ich kann mit meinen Vorgesetzten Themen ansprechen ... Das funktioniert sicher auf Gruppen- oder Abteilungsebene gut.»

Wenn «Culture eats strategy for breakfast» stimmt, bedeutet dies in der Konsequenz, dass nicht die Strategen, sondern alle beteiligten Menschen eines Unternehmens über alle Hierarchiestufen hinweg die Kultur prägen – und somit mehr Macht haben als sie glauben.

**Folglich kannst du die Kultur deines Unternehmens prägen, indem du startest, Veränderung zu initiieren.** Erwarte nicht, dass jemand anderes es an deiner Stelle tut.

# Grundrezepte – die Basis für Veränderung

## Vertrauen, Respekt, Feedback

Um Kultur zu verändern, hilft es zu verstehen, was veränderbar ist und was eben nicht. Professor Peter Kruse bietet dazu eine interessante Sicht: «Also wenn mir jemand sagt: ‹Wir machen ein Kulturveränderungsprojekt›, dann kriege ich weiße Haare, jenseits der Haare die ich schon habe, die weiß sind. Kultur ist eine indirekte Variable. Kultur kann ich nicht erzeugen. Kultur ist keine Projektarbeit. Ich kann nur Rahmenbedingungen erzeugen, in denen bestimmte Kulturmuster emergieren.» (Siehe Youtube Film [https://www.youtube.com/watch?v=oyo\\_oGUEH-I](https://www.youtube.com/watch?v=oyo_oGUEH-I).)

Um zu verstehen, wo solche Rahmenbedingungen ansetzen können, hilft Edgar Scheins Kulturebenenmodell weiter. Dieses definiert drei relevante Ebenen bezüglich der Organisationskultur.

- Die grundlegenden Annahmen werden nicht diskutiert und sind für die Menschen in einer bestimmten Organisation selbstverständlich.
- Die Mitarbeitenden können bewusst die kollektiven Werte benennen und versuchen, nach ihnen zu handeln. Eine Organisationskultur kann beispielsweise ehrliche, innovative oder konservative Werte beinhalten.
- Die letzte Ebene beinhaltet Verhaltensweisen und Rituale. Sie behandelt also Fragen wie «Wie manifestiert sich die Kultur in einer Organisation?» oder «Was ist sichtbar?».

In dieser letzten Ebene müssen die von Kruse erwähnten Rahmenbedingungen geschaffen werden, um die Kultur zu beeinflussen: durch das Vorleben bestimmter Verhaltensweisen, die Erarbeitung von Organisationswerten und die Einführung von Ritualen. Denn alles, was sichtbar und erlebbar wird, beeinflusst die kollektiven Werte. Diese beeinflussen ihrerseits nach einer gewissen Zeit die DNA einer Organisation.

Um eine Basis für Veränderung und somit Rahmenbedingungen zu schaffen, innerhalb derer die Kultur beeinflusst werden kann, haben wir drei Werte ausgewählt, die sich durch adäquate Verhaltensweisen und Rituale im Arbeitsalltag einbeziehen und täglich vorleben lassen. Es sind Vertrauen, Respekt und Feedback.

**Vertrauen** – Sei mutig, vertraue deinem Team! Schaffe damit ein Klima, in dem alle ihre Ansichten und Ideen einbringen können – pflücke die Kompetenzen deines Teams. Jedes einzelne Teammitglied ist einzigartig und fähig. Es wird motiviert, täglich Aussergewöhnliches zu tun.

«Vertrauen ist der Wille, sich verletzlich zu zeigen, [...] sich der der anderen Person ausliefern, da man in Bezug auf diesen Menschen/diese Organisation von einem guten Ende ausgeht.» (Weibel, Schafheitle & Osterloh, 2017)

**Respekt** – Respekt ist der goldene Schlüssel zum Vertrauen. Zentral dabei ist die wertschätzende Interaktion. Das bedeutet: Nimm deine Mitarbeitenden wahr, bringe ihnen Wertschätzung entgegen, höre ihnen zu, fokussiere dich auf ihre Stärken und agiere mit ihnen auf Augenhöhe.

«Habe stets Respekt vor dir selbst, Respekt vor anderen und übernimm Verantwortung für deine Taten.» (Dalai Lama)



**Feedback** – Feedback braucht Fingerspitzengefühl und die richtige Haltung den Menschen gegenüber. Es beginnt damit, dass du dir selber Feedback einholst. Gehe davon aus, dass es in der Regel mehrere gute Wege für ein Projekt gibt, es geht darum, den besten zu finden. Dann baust du dein Feedback auf den Stärken, den Vorlieben, den Wünschen der Mitarbeitenden auf. Keiner kann alles. Mache Feedback zur Normalität, es gehört zu den Ritualen!

«Everybody is a genius. But if you judge a fish by its ability to climb a tree, it will live its whole life believing that it is stupid.» (Albert Einstein)

## **Le Chef – c'est toi!**

### **Kultur verändern**

Die Kultur ist die Konstante in einem Unternehmen, die sich stetig wandelt. Kultur startet beim Menschen – nicht bei der Organisation. Jeder Mitarbeitende kann somit eine Kulturveränderung vorantreiben. Das heisst, dass jeder dafür die Verantwortung hat – du auch!

Kultur muss sich in Handlungen manifestieren, damit Werte keine Worthülsen bleiben. Durch das Kultivieren von Haltungen (Vertrauen, Respekt, Zuhören) und Ritualen (Feedback etc.) wird das Zusammenleben geprägt. Die oft vergessene Zutat einer nachhaltigen positiven Unternehmenskultur ist der einzelne Mensch, der sich partizipativ mit seinen Werten einbringt.

Dabei kannst du als Führungsperson am einfachsten den Bereich verändern, den du verantwortest. Zu diesem Bereich gehören deine Mitarbeitenden und genau diese musst du befähigen, Kulturveränderungen anzugehen. Gib ihnen die Zeit und den Freiraum das zu tun. Lebe vor, wie solche Änderungen eingeführt werden. Inspiriere deine Mitmenschen!

Werde dir bewusst, wo dein eigener Handlungsspielraum liegt. Vielleicht brauchst du eine Portion Mut, um Gewohnheiten zu durchbrechen und die Komfortzone zu verlassen. Plane regelmässige Injektionen für eine positive Kommunikation. So legst du den Grundstein einer aktiven Kultur.

Eine gesunde partizipative Kultur kannst du nur durch Loslassen erreichen. Denn du gibst deinen Mitarbeitenden mehr Autonomie und Kompetenzen. Du vertraust ihnen und lernst immer neu die Stärken und Ressourcen der Teammitglieder kennen. So entfaltet sich das Potenzial jedes Einzelnen – und der Glaube an die eigenen Möglichkeiten wird gesteigert. Die Partizipation, das Mitdenken sowie die aktive Teilnahme und Gestaltung am Geschehen von jedem Teammitglied bilden den Schlüssel zum Erfolg.

Als Sinnbild steht das Buffet Canadien. Jeder bereitet seine Lieblingspeise zu und bringt sie zum gemeinsamen Tisch. Das Teilen macht besonders Spass und die vielfältigen Speisen, Geschmäcker und Düfte sind eine Bereicherung für die gesamte Gemeinschaft. Was bringst du zum Buffet Canadien – Kreativ-Birchermüesli, Vertrauens-Cake oder Feedback-Spaghetti? Unser Beitrag zum Buffet Canadien sind die folgenden Rezepte.

# Kultur Appetizer

Die folgenden Rezepte haben uns geholfen, Kulturveränderungen anzustoßen. Bereite diese nach deinem Geschmack zu, würze, wie es dir gefällt, und richte sie mit Liebe an. Und vergiss nicht: Anstossen genügt nicht. Um aus diesen Leckerbissen Kultur zu schaffen, braucht es mehr. Die kleinen Happen müssen wie der morgendliche Kaffee am Frühstückstisch alltäglich werden. Rituale prägen die Kultur und die Werte gehen so in den Alltag über.

## Kudo-Cookies

### Teile Anerkennung

Mit Kudos kann jeder Mitarbeiter seinen Kollegen Anerkennung ausdrücken, für Dinge, die dem Team helfen.

#### Aufwand

Initial: 60 Minuten; täglich: 5 Minuten

#### Zutaten

Kudo-Karten  
Pinn- oder Magnetwand

#### Und so kannst du es umsetzen

Bestelle oder drucke die Kudo-Karten aus.  
Markiere eine Wand als Kudo-Wand für dein Team.  
Suche dir deine erste Verbündete. Schreib ihr ein Kudo, über das sie sich freut, und zeig es ihr.  
Hängt das Kudo gemeinsam an die Wand. Bitte deine Kollegin, ebenfalls einen Verbündeten zu finden. Suche selbst eine weitere.

Nimm dir von nun an jeden Tag 5 Minuten Zeit, um jemandem ein Kudo zu schreiben.

#### Tipp

Räume die Wand regelmässig gemeinsam mit dem Team auf oder verteile die Kudos an die Empfänger. Mache ein Ritual daraus.

#### Variation

Statt an einer Kudo-Wand können die Kudos auch direkt beim Arbeitsplatz des Kudo-Empfängers platziert werden.

«Was sind die Erwartungen an das Team?» frage ich an einer Retrospektive. Peer-Feedback wär schön, stellt sich heraus. Also nehmen wir uns vor, das zu verbessern. Ein Kollege weist auf Kudos hin. Das tolle an diesen ist, dass man gleich loslegen kann. Um die Kudos in Schwung zu bringen, überreiche ich jedem Teammitglied eines. Nun gilt es, abzuwarten und zu hoffen,, ob sich der Funke entzündet, und selbst immer wieder Kudos schreiben.

Martin

# Team-Canvas Tapas

## Mache das Team und seine Mitglieder sichtbar

Das Team-Canvas zeigt die Teammitglieder, Motivatoren und Regeln auf einen Blick. Es ist ein Gruppen-Kochrezept und bei jeder Zubereitung lernst Du etwas Neues.

### Aufwand

120 Minuten Vorbereitung, mindestens 90 Minuten Kochzeit

### Zutaten

Vorlage Team Canvas auf DIN A0 gedruckt

Post-its

Facilitator-Anleitung

Time-Timer oder Stoppuhr

### Und so kannst du es umsetzen

Lade dein Team zu einem 90- bis 120-minütigen Meeting ein. Versprich allen (auch dir), das Meeting nicht zu überziehen. Es ist wichtig, dass das gesamte Team anwesend ist.

Lies dir die Facilitator-Anleitung aufmerksam durch und bereite dich gut auf das Meeting vor. Es braucht deine ganze Aufmerksamkeit.

Folge der Facilitator-Anleitung und den angegebenen Zeitvorgaben. Der Zeitdruck ist hier ein Vorteil. Die ersten Gedanken sind die ehrlichsten.

Rechne sowohl Zeit ein, in welcher jedes Teammitglied sich im Stillen Gedanken über die Fragen macht, als auch Zeit, um die Inputs miteinander zu teilen und um einen Konsens zu finden.

Nachdem ihr die Fragen im Team besprochen habt, nehmt euch etwas vor, das ihr angehen wollt. Habt ihr Lücken im Canvas? Wer könnte einen Vorschlag machen, wie man diese füllen kann? Hat das Team Erwartungen, aber handelt (noch) nicht danach? Wie könnte man diese erfüllen?

Wichtig: Vereinbart als Team, ob und wann ihr das Canvas aktualisieren wollt.

### Tipp

Wir empfehlen die Vorlage Team Canvas statt Team Canvas Basic.

Zigmal lese ich die Anleitung für den Workshop durch. In ein paar Minuten sollen wir den purpose des Teams bestimmen? Und wie füllt man das ganze Canvas in 90 Minuten aus? Ich lege mir selbst einen Plan zurecht und bin überrascht, wie schnell wir als Team vorwärtskommen. Gut war sicher, dass wir uns am Ende auch überlegt haben, was wir verändern können, um noch besser zu werden. Sonst läuft man Gefahr, nur einen grossen Papiertiger zu produzieren.

Martin

# Kanban-Dips

## Teile Wissen, schaffe Transparenz, suche Kooperationen

Das an die Kanban-Methode angelehnte Board schafft Transparenz im Team. Alle Mitglieder können sehen, woran gearbeitet wird. Zudem wird Raum geschaffen, um sich auszutauschen und Kooperationen einzugehen.

### Aufwand

Initial: 60 Minuten; wöchentlich: 15–30 Minuten (je nach Teamgrösse)

### Zutaten

Karten oder Post-its in verschiedenen Farben  
Stifte  
Pinn- oder Magnetwand

### Und so kannst du es umsetzen

Erstelle gemeinsam mit dem Team das erste Board. Definiere die Themen (links), zu denen die Mitarbeiter Aufgaben zuordnen können. Jedes Teammitglied soll gleich die aktuellen Projekte aufschreiben und ihnen den Status *to do*, *doing* oder *done* zuordnen. Die zusätzliche Spalte *learning* wurde ergänzt und hat sich bei uns bewährt.

Trefft euch einmal in der Woche vor dem Board und aktualisiert dieses. Dabei werden die bestehenden Projekte aktualisiert und neue hinzugefügt.

Jedes Teammitglied erklärt kurz seine Karten. Es darf zurückgefragt werden, jedoch sollen keine Diskussionen stattfinden. Im Idealfall durchläuft jede Karte alle Spalten von *to do* bis *done*, bevor sie abgehängt wird – und ergibt dann ein *learning*.

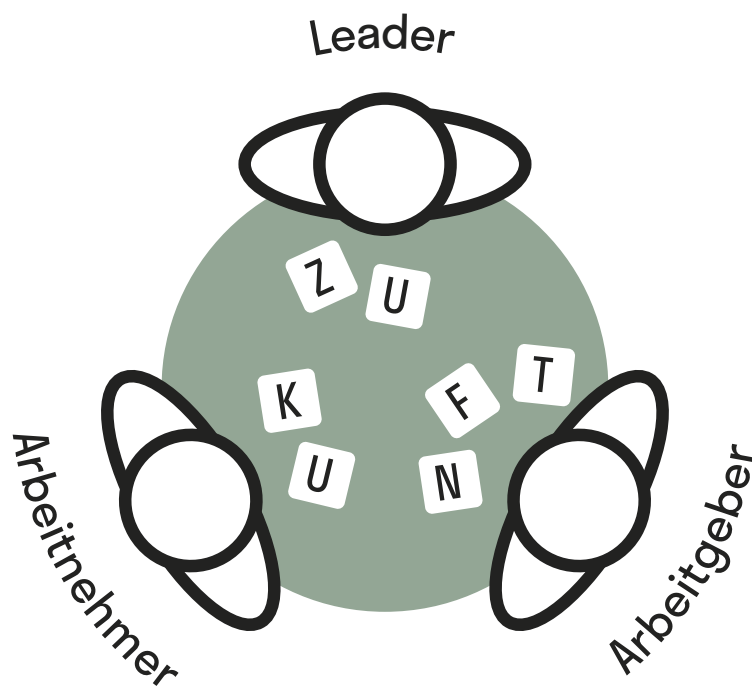
Ich habe vom Kanban-Board in einer Web-Agentur erfahren. Es hat mich fasziniert, dass in einem sich mehrheitlich digital organisierten Workflow ein analoges Tool täglich zum Erfolg beiträgt. Dies hat mich motiviert, Kanban mit meinem Team einzuführen. Wissensmanagement, Transparenz, Austausch und Visualisierung der Arbeitsprozesse waren bei uns schon länger Thema und seit dem wöchentlich ritualisierten Kanban sind Arbeitsprozesse visualisiert und transparent – mit dem grossartigen Zusatzeffekt, dass Austausch, Kooperation und Vertrauen im Team massiv gestiegen sind.

Claudia

# Die grosse Wette auf ein zukunftsfähiges Unternehmen

Urs Dätwiler, Alexandra Gröber, Sven Guggenheim, Petra Marty

Wer nicht wettet, kann nicht gewinnen. Doch auf was, mit wem und wieso? Mit dieser Frage beschäftigen sich Arbeitgeber, Leader und Arbeitnehmer. Wir leben im ständigen Wandel; was heute falsch ist, war gestern noch richtig. Arbeitnehmer definieren sich stark über ihren Beruf bzw. deren Sinn. Arbeitgeber brauchen immer mehr Akteure in ihrem Spielfeld, die nach Sinn suchen. Unterschiedliche Leadertypen schlagen die Brücke zwischen Arbeitnehmer und -geber. Das richtige Wetten wird dem ermöglicht, der sich dem Sinngeben bewusst ist. Dem, der eine klare Vision teilt; dem, der bewusst wählt. Doch gibt es auch Akteure in diesem System, die der Veränderung nicht standhalten. Diese werden die Wette verlieren.



## **Somit stellen sich in unserem System folgende sechs Kernfragen:**

- Welche Typen von Arbeitnehmern gibt es und mit wem wetten diese?
- Welche Typen von Arbeitgebern gibt es und auf was wetten diese?
- Welche Typen von Leadern gibt es und mit wem wetten diese?
- Kommt die Wette auf ein zukunftsfähiges Unternehmen zustande?
- Wer sind die Gewinner und Verlierer bei der Wette auf ein zukunftsfähiges Unternehmen?
- Kann die Wette auf ein zukunftsfähiges Unternehmen überhaupt gewonnen werden?

Die folgenden vier Testimonials der Autoren werden genutzt, um die Botschaft der Thesen emotional zu unterstreichen.

«Wir leben in unsicheren Zeiten. Ich, Urs Dätwiler, bin 1964 geboren, am Rande des Pillenknicks; also inmitten des geburtenstärksten Jahrgangs nach dem Krieg. Gross geworden bin ich in einem Arbeiterhaushalt in der Agglomeration. Telefonie, Unterhaltungselektronik, Autos und Fotografie; alles noch komplett mechanisch, begreifbar somit analog; das Internet noch nicht erfunden, inexistent.

Ich habe eine gestalterische berufliche Laufbahn eingeschlagen. Die Ausbildung bis in die 1990er-Jahre war so selbstverständlich wie die Welt rund herum analog war. Dann kam der Paukenschlag: mit dem legendären Werbespot für den Apple Macintosh II im Super Bowl von 1984. Und die Welt der grafischen Branche stand Kopf. In atemberaubendem Tempo wurden teure, dezidierte Systeme und Geräte sowie die dazu notwendigen Spezialausbildungen und Jobs obsolet.

Der Grafiker hatte auf einmal alle Produktionsmittel für seine gestalterische und produktive Arbeit als Substitut in nur einem Gerät unter seinem Desktop. Ich erlebte den Wechsel einer gesamten Branche mit allen schmerzhaften Konkursen und verlorenen Jobs, aufgegebenen Lebensmodellen und -träumen mit. Meine erste Erfahrung mit Disruption.

Heute wiederholt sich Ähnliches; oder eher: es wiederholt sich nicht. Es ist die Steigerung des oben Genannten in einer nicht mehr linearen, sondern exponentiellen Kurve. Alle Bereiche der Wirtschaft werden von einer ungeheuren Unsicherheit und einer gleichzeitigen Dynamik erfasst.

Auf was setzen die Unternehmer ihre Wetten? Haben sie genügend Intuition, um zu erfassen, was die kulturellen Kraftfelder ihrer Gesellschaft sind, und erkennen sie die Chancen für ihr zukünftiges Geschäft darin?

Wetten sie falsch, sind sie weg vom Fenster; wetten sie richtig, fliegen sie. Doch ist, was heute entschieden wird, richtig für morgen – in einer hoch vernetzten Welt? Auf was setzen die Leader in den Unternehmungen? Und sind sie bereit dazu? Haben sie die richtigen und ausreichenden Informationen – oder eben nur ihre Intuition, um zu entscheiden? Wie sollen die Leader ihre Unternehmen führen?»

### **Welche Typen von Arbeitnehmern gibt es und mit wem wetten diese?**

Für die Beleuchtung der Typen der Arbeitnehmer haben wir die Generation Y ausgewählt – die kommende und prägende Generation in unserem System. Aus unterschiedlichen Studien lässt sich jedoch ableiten, dass sich diese zu anderen Generationen in der Werthaltung nicht gross unterscheiden ([https://de.wikipedia.org/wiki/Generation\\_Y](https://de.wikipedia.org/wiki/Generation_Y)). Professor Dr. Peter Kruse unterteilt die Gruppe der Arbeitnehmer der Generation Y in einer onlinegestützten,

qualitativen Befragung (<https://www.youtube.com/watch?v=dst1kDHJqAc>) grob in zwei gleich grosse Gruppen. Die **Gruppe A** möchte eng bei ihrem Arbeitgeber involviert sein und sucht dabei nach einem tieferen Sinn. Die **Gruppe B** sucht den Sinn nicht in ihrem Beruf, sondern in anderen Beschäftigungen.

**Die Gruppe A** mit den kulturellen Kraftfeldern:  
Kreative Autonomie, Selbstentwicklung, Gestaltungsfreiheit, Eigenständigkeit, Kreativität.

**Die Gruppe B** mit den kulturellen Kraftfeldern:  
Aufstiegschancen, Zielorientierung, Diszipliniertheit, Sicherheit.

Ergänzt haben wir die Typen der Arbeitnehmer mit der **Gruppe C**. Diese umfasst Möglichkeiten, die Arbeitsschritte von Menschen automatisieren zu können wie zum Beispiel Algorithmen, Roboter, künstliche Intelligenz. Diese werden immer stärker zur treibenden Kraft für Innovationen in Wirtschaft und Gesellschaft und verändern die Arbeitsumstände der beiden Gruppen A und B massiv. Sie braucht weder Zuwendung, noch Sinn oder Werte.

**Mit wem wetten die einzelnen Gruppen? Unsere Vermutung:**

- Arbeitnehmer der Gruppe A suchen sich Leader der Gruppe A.
- Arbeitnehmer der Gruppe B suchen sich Leader der Gruppe B.
- Arbeitnehmern der Gruppe C ist es egal.

«Mein Name ist Petra Marty, geboren am 3. März 1984. Aufgewachsen in Ernetschwil, ein Dorf mit 1200 Einwohnern, weit abseits vom pulsierenden Stadtleben. Meine Kindheit war geprägt von Einfachheit, Leichtigkeit und viel Liebe. Mir wurden Werte mitgegeben wie Respekt, Zufriedenheit, Dankbarkeit und Selbständigkeit, Vertrauen in sich selbst, das tun, was Freude macht, und der bewusste Umgang mit Ressourcen. Werte, die mich bis heute leiten. Wir spielten viel draussen in der Natur. Kaum Fernsehen, noch kein Computer. Nur der Walkman hat mich fasziniert, er spuckte diese wunderbaren Melodien aus bzw. die Kassetten. Schon bald abgelöst durch den Discman, den MP3-Player bis zu den heute existierenden Cloud-Plattformen wie Spotify und Apple Music. Mit 15 Jahren tauchte ich das erste Mal ins Internet ein, entdeckte Chatrooms. Diese neuen Möglichkeiten, die mich mit Menschen auf der ganzen Welt vernetzten, faszinierten mich – tun sie noch heute. Von da an ging es Schlag auf Schlag. Handy, Computer. Computer wurden zu Handys. Wir sind immer verbunden, haben alles Wissen zur Hand. Da gibt es immer etwas Neues zu entdecken, etwas zu erfahren. Ich gehöre zur Generation Y und bin mit Veränderungen gross geworden. Meine Natur liebt diese. Heisst aber auch immer wieder, etwas dafür zu tun, oder das Gefühl zu haben, es zu müssen, dabeizubleiben, neugierig zu sein. Das Wichtigste für mich sind die Freude an dem, was ich tue, den Nutzen von meinem Tun zu sehen, und die Menschen, mit denen ich arbeite und für die ich etwas erschaffe. Denn unabhängig von technologischem Wandel steht im Zentrum des Schaffens immer der Mensch. »

**Welche Typen von Arbeitgebern gibt es und auf was wetten diese?**

Die Arbeitgeber sind von sich aus nur ein legales Gebilde und nicht beseelt. Sie haben keine Werte und beherbergen unterschiedliche Typen von Arbeitnehmern und Leadern. Von aussen werden sie kategorisiert und typologisiert. Dies zeigen wir anhand eines Beispiels im Anhang auf. Die Arbeitgeber alleine wetten nicht, sondern werden durch die Leader vertreten.

«Am 28.10.1969 kam ich zur Welt als eineiiger Zwilling; kaum 1400 Gramm. Meine Mutter wusste nicht, dass sie Zwillinge erwartet; Technik wie Ultraschall: weit gefehlt. Behütet aufgewachsen: Dorfschule, Eiswagen, Hüttenbauen im Wald, Gemüsegarten mit fetten Erdbeeren, Leichtathletikverein, Campingurlaub in Italien. Ich wollte einen kreativen Beruf: 1986 Ausbildung Schriftsetzerin, gerade noch Linotype und die ersten Apple Macs II in Anwendung; die Berufsschullehrer wussten weniger als wir Azubis. Studium Grafikdesign: 1990 waren wir das erste Semester in visueller Kommunikation. Für das erste iPhone stand ich Schlange am Telekom-Laden, 2007. Für meinen ersten Arbeitgeber kaufte ich zunächst einmal Macs ein, bisher waren alle Layouts von Hand bearbeitet. Die Fotos aus Fotoshootings haben wir mittels Dia, Negativen und Kontaktbogen selektiert; der Farbausdruck einer A4-Seite kostete 1993 im Print-Studio etwa 30 Euro. Dann Start-up-Durchstarterin: 1997 gründete ich allein meine Medien-, Foto- und Filmagentur. Viel gestalten, viel managen, viel organisieren – 24-h-Lead mit sicher zehn Führungsrollen. Doch die meisten der Führungsrollen wollte ich gar nicht machen, hatte aber keine andere Wahl. Heute bin ich Lead in verschiedenen Prüfungsgremien verschiedener Institutionen. Mit aktuell zwei Geschäftsführern und einem sehr breiten Führungskader gelingt es mir, nur noch strategisch denken zu können. Ich überlege, wie wir in zehn Jahren arbeiten; welche Kriterien sind relevant für die Generation Y und Z, die Leads von morgen? Ich überlege auch, welche Leistungen in einigen Jahren überhaupt noch für unsere Kunden relevant sind. Wer ist bereit, in welcher Form und welchem Umfang Lead oder Verantwortung zu übernehmen? Zuhause schaue ich neidisch auf unsere drei Teenager, alle Generation Z, Digital Natives. Ich muss erkennen, ich hole sie nicht mehr ein. Durch Disruptive Thinking habe ich ein neues Beratungsunternehmen gegründet: zukunftsorientiert mit nur jungen Leadern der Generation Y, die gerne dabei sein wollen. Alle im Netzwerk arbeitend, global zuhause. Agile Arbeitsmethoden sind selbstverständlich, eine Antwort auf die volatile Welt. Wo meine Unternehmen in zehn Jahren stehen, weiss ich nicht. Ich habe Spass daran, mutige Wetten einzugehen und auf die Kollaboration im Lead zu setzen. Beständig ist nichts mehr, nur faktisch unsere neue Bürovilla, in die mein Kreativteam im Sommer 2020 einziehen wird.»

## Welche Typen von Leadern gibt es und mit wem wetten diese?

Der Leader gibt dem Arbeitgeber ein Gesicht und lässt diesen mit Werten und sinngebenden Artefakten erscheinen. Er wettet am Ende auf das zukunftsfähige Unternehmen, gestaltet die Vision und wählt die richtigen Arbeitnehmer aus. Auch hier gibt es unterschiedliche Typen, mit unterschiedlichen Eigenschaften. Somit kann auch der Leader in die Kategorie der Gruppe A oder B eingeteilt werden.

Wir haben demnach versucht die 10 von Wulf Peter Kemper beschriebenen Führungstypen (Kemper, 2016) und die Typologisierung von Professor Kruse miteinander zu verbinden. Unsere Tendenz ist:

### Führungstypen Gruppe A:

- **Der Denker**, der die guten, richtigen und neuen Gedanken pflegt
- **Die Integratorin**, die die Welt draussen mit der Firmenwelt vereint
- **Der Sonnenschein**, der die Mitarbeitenden zum Lachen bringt, der Emotionsbooster
- **Die Anführerin**, die Wissende, die Inspirierende, die Könnerin

### Führungstypen Gruppe B:

- **Der Meister**, der weiss wie es gut oder noch besser wird



- **Die Kundenflüstererin**, die langjährige Kundenbeziehungen aufbaut und hält
- **Der Aufreisser**, der die Neukunden-Pipeline voll hält
- **Die Money-Makerin**, die die Leistungen der Firma gut verhandelt und verkauft
- **Der Kümmerer**, der sich um die Undisziplinierten kümmert
- **Die Strukturiererin**, die die Denk- und Arbeitsweisen der Firma organisiert

Jeder Leader braucht das Bewusstsein für den Arbeitgeber, bei dem er wirkt, und für seine Aufgabe, die er ausübt. Das Beispiel im Anhang mit den zwei unterschiedlichen Unternehmen der Fahrradbranche unterstreicht folgende Fragestellungen.

*Bin ich am richtigen Ort?  
Was ist meine Tätigkeit?  
Welchen Arbeitnehmer brauche ich?*

Auch Leader haben ihre eigenen Wertvorstellungen, welche optimalerweise mit denen des Arbeitgebers übereinstimmen.

Die grosse Frage für uns: Welche Leader braucht es heute und welche Mitarbeiter rekrutieren sie? Unsere Tendenz:

**B bewegt sich eher zu B.**  
**A bewegt sich eher zu A.**

«Nicht ganz Generation Y und noch ein wenig Generation X. Sven Guggenheim, geboren 1976. Schwarz-Weiss-Fernseher mit drei Sendern, analoges Telefon mit Wählscheibe, Schiefertafel in der Schule. In jeder Phase und jeder Situation habe ich die Entwicklung der Digitalisierung mitbekommen und erlebt. Unsere Generation hat miterlebt, was es heisst, jederzeit neu denken zu müssen und sich auf Neues einzustellen. Ich habe noch auf Landkarten Ferien und Reisen geplant – mache heute aber alles mit Apps. Ich habe noch Schallplatten gehört – bin heute aber ausschliesslich auf Spotify zuhause. Mit meinem Vater habe ich in der Dunkelkammer noch Filme entwickelt – Heute kreierte ich über Ifolor Fotobücher aus Smartphone-Fotos mit wenigen Klicks. Mein Kommunikationsstudium handelte noch von Big Brother und Abenteuer Robinson – keine Spur von digitalen Wissenschaften. Was war früher anders als es heute ist? Wohl die rasante Zunahme der Geschwindigkeit des Wandels und die unbeschränkte Anzahl von Möglichkeiten. Früher hat A noch B abgelöst. Wir wussten genau, wenn B dann mal da ist, dann lernen wir halt B. Heute wissen wir zwar, dass es A bald nicht mehr geben wird, aber wie wird B aussehen? Noch schlimmer, wenn dann B mal da ist, denken wir alle bereits an C. Ich sitze heute Morgen in meinem Büro der Migros. Ich bin Marketingkommunikationsleiter der Migros Zürich und darf gerade zwei Jobs neu besetzen in meinem Team. Wenn ich wüsste, wohin sich der Detailhandel bewegt, wenn meine Firma wüsste, wie sie sich dabei verhalten soll, wenn ich wüsste, ob und in welche Richtung hin ich mein Team entwickeln sollte, dann wüsste ich auch, wen ich als Ersatz suchen und einstellen sollte. Aber ich weiss es nicht. Ich kann es nur erahnen, mir ein Bild zeichnen und mit der Zukunft, mit den Menschen und der Unternehmung, in der ich arbeite, eine Wette auf das Kommende abschliessen. Mal schauen, ob ich gewinne.»

## Kommt die Wette auf ein zukunftsfähiges Unternehmen zustande?

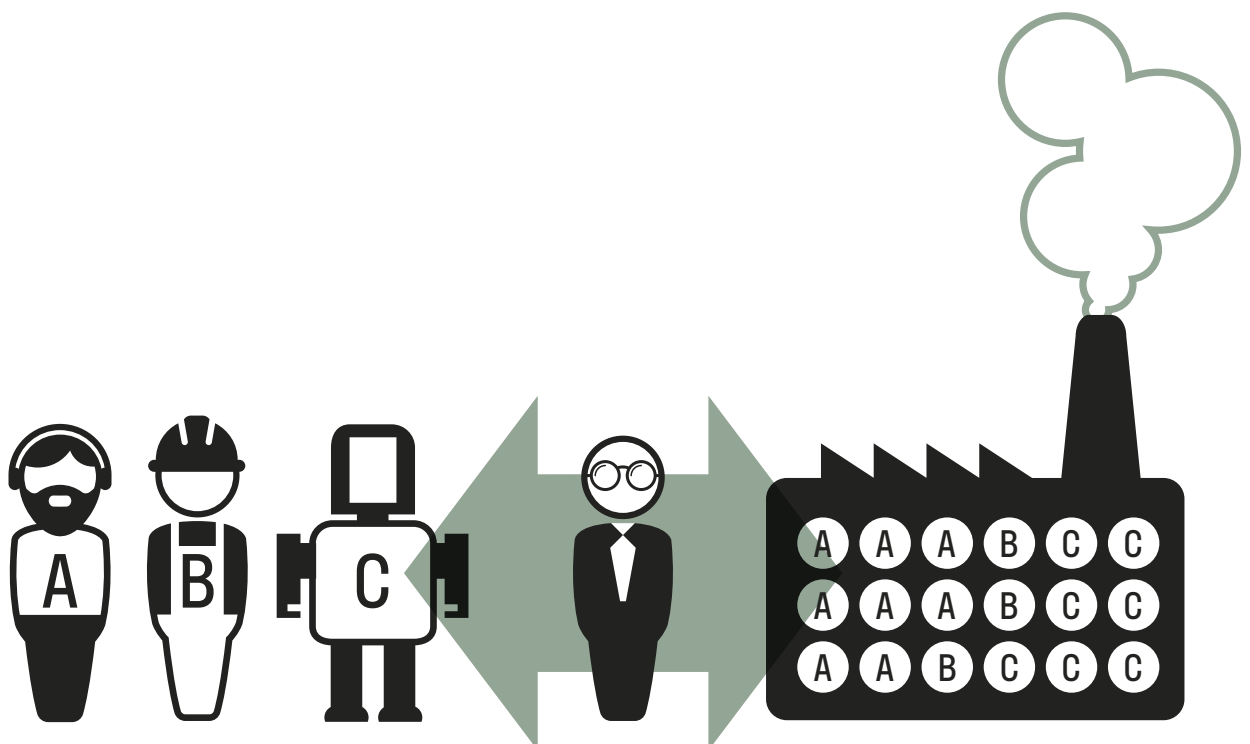
Gemeinsame Werte von Arbeitnehmern und Arbeitgebern sind nicht verhandelbar, sondern durch den Leader bestimmt. Dies bedeutet, dass die Leader die Werthaltungen ihrer bestehenden Mitarbeiter jeweils eruieren. Die Basis für eine Zusammenarbeit ist gegeben, wenn die Werthaltung des Mitarbeitenden auf die Vision des Arbeitgebers zutrifft. Wenn nicht, führt dies zu Unzufriedenheit und Überforderung auf beiden Seiten. Hier bleibt nur die mögliche Haltungsänderung der Mitarbeitenden oder die Auflösung des Arbeitsverhältnisses.

Der Leader hat somit die Herausforderung, die Fähigkeiten und Werte der einzelnen Arbeitnehmer zu erkennen. Nur wenn diese im Gefüge von Arbeitgeber, Leader und Arbeitnehmer zusammenpassen, funktioniert das System des zukunftsfähigen Unternehmens.

Dies verlangt ein Umdenken bei Leader und Arbeitgeber. Arbeitnehmer werden entsprechend ihren Werten ausgewählt. Heute überfordert es, wird aber künftig darüber entscheiden, ob die Wette auf ein zukunftsfähiges Unternehmen zustande kommt.

## Wer sind die Gewinner und Verlierer bei der Wette auf ein zukunftsfähiges Unternehmen?

Schauen wir uns das Beispiel der beiden Arbeitgeber in der Fahrradbranche im Anhang an, dann verlieren am Ende die Arbeitnehmer der Gruppe B, und die Arbeitnehmer der Gruppe A gewinnen. Trends und Studien sagen enorme Jobverluste in allen Branchen voraus sowie den weiter ansteigenden Fachkräftemangel. Dass langweilige oder gar krankmachende Tätigkeiten automatisiert werden, macht Sinn. Doch in naher Zukunft werden auch Jobs der Dienstleistungsbranche wegrationalisiert. Aus unserer Sicht sind die Arbeitnehmer und Leader der Gruppe A die Gewinner – und die der Gruppe B die Verlierer.



Dies lässt uns auch über unser Bildungssystem nachdenken. Bilden wir richtig aus? Sind die jungen Menschen von heute für die Gegebenheiten von morgen gewappnet?

Wir denken: nein. Der Fokus in unserem Bildungssystem muss auf Vernetzung, Kreativität, Teamleistung und Prozessbeherrschung gesetzt werden. Generell beginnt das Umdenken jetzt, ansonsten gehen uns die Jetons im Casino der Zukunft schnell aus.

### **Kann die Wette auf ein zukunftsfähiges Unternehmen überhaupt gewonnen werden?**

Dass ein so hoch vernetztes, technologisiertes, digitales und schnelles System eine exponentielle Eigendynamik entwickelt, welche nicht vorhersehbar oder gar planbar ist, ist klar. Viele Arbeitgeber wetten wie im Casino auf irgendwas – schwarz oder rot, gerade oder ungerade – ohne zu wissen, was wirklich kommt.

Neuropsychologen haben ebenso festgestellt, dass der Mensch nicht in der Lage ist, sein System, seine innere Haltung so schnell umzupolen, dass er der rasanten Entwicklung der Digitalisierung und des Wandels nachkommen kann. Dies führt zu einem extremen Unterschied zwischen dem Möglichen und dem Realen und somit:

- zu enormer Unzufriedenheit bei der Erfüllung zukünftiger Aufgaben
- garantiertes Scheitern aller auf Wandel ausgerichteten Aufgaben

Umso mehr zwingt uns diese Erkenntnis, gemeinsam das Beste aus der Situation zu machen. Nur, wer also die vermeintlich richtige Vision hat, die dazugehörigen Kernwerte und Ziele, die passenden Leader und Arbeitnehmer, könnte die Wette auf ein zukunftsfähiges Unternehmen gewinnen.

**Sicher ist nur eines: Wer nicht wettet, kann auch nicht gewinnen.**

### **Eine kleine Anleitung für Leader, wie man die richtige Wette auf ein zukunftsfähiges Unternehmen gestaltet:**

1. Platziere die richtige Wette auf die Zukunft mit strategischer oder persönlicher Intuition.
2. Definiere die Vision und die Kernwerte des Unternehmens.
3. Orchestriere und ergänze die Leader nach den zehn Führungstypen, welche für die Umsetzung der Vision benötigt werden.
4. Prüfe die kulturelle Werthaltung der bestehenden Arbeitnehmer im offenen Diskurs und führe sie zu der Vision und den Kernwerten.
5. Engagiere nur neue Mitarbeitende mit einer kulturellen Werthaltung, welche der Vision und den Kernwerten entspricht.
6. Gehe mit einer transparenten Kommunikationskultur an die Umsetzung der Vision.
7. Wage es zu scheitern – falls gescheitert, beginne bei 1.



# Leadership braucht Typen

Wulf-Peter Kemper, wpk strategy

Im Jahr 2015 habe ich das Buch «TYPEN – Die Typologie der Agenturführung» geschrieben. Das Buch ist eine Abkürzung. In wenigen Stunden gelangt der Leser zu der Erkenntnis, was Agenturen erfolgreich macht. Ich selbst habe dafür – zumindest in dieser Klarheit – fünfundzwanzig Jahre gebraucht.

Die Erfahrungen der letzten Jahre waren die finale Meile auf dem Weg zur absoluten Gewissheit: Ob Klassikschmiede, Digitalboutique oder Techy-Bude – es sind immer die gleichen Persönlichkeitsmerkmale und Charaktereigenschaften der führenden Personen, die den Agenturerfolg bestimmen. Die Typen in der Führung machen den Unterschied.

Aus dieser Überzeugung ist die «Typologie der Agenturführung» entstanden. Die Typologie offenbart die Persönlichkeitsmerkmale und Charaktereigenschaften, sprich die Kernstärken, von zehn unterschiedlichen Typen, die in der Führungsriege einer Agentur in Summe vorhanden sein sollten. Das bedeutet natürlich nicht, dass die Führung der Agentur immer zehn Leute umfassen muss. Jede Führungspersönlichkeit kann einen oder mehrere Typen repräsentieren.

Das Buch ist weder eine wissenschaftliche Abhandlung, noch Hobbypsychologie. Es ist ein Erfahrungsbericht für alle, die sich damit beschäftigen, ob ihre Agentur(führung) in Zukunft eine Chance auf Erfolg hat. Zielgruppe sind Gründerinnen, Inhaber, Geschäftsführerinnen, Mitarbeitende, Bewerber und Auftraggebende von Agenturen im Bereich der Marketingkommunikation. Die Veröffentlichung ist nunmehr über zwei Jahre her. Und nach vielen intensiven Gesprächen mit Unternehmern, Managern und Nachwuchsführungskräften auf allen Hierarchieebenen stellt sich eine weitere Erkenntnis ein: Die Typologie lässt sich in nahezu jeder Branche anwenden.

Mit dem Rückenwind des Zuspruchs meiner Gesprächspartner finde ich mehr und mehr die Nähe zu Menschen, die sich mit ihren Führungsqualitäten selbstkritisch auseinandersetzen. Bei diesen Begegnungen stelle ich fest, dass die meisten Führungskräfte und Führungsanwärter daran scheitern, sich selbst zu führen. Erstens scheitern sie daran, sich selbst auf die Position zu führen, die ihren Persönlichkeitsmerkmalen und Charaktereigenschaften entspricht. Zweitens daran, sich in eine Führungskonstellation zu führen, in der genau ihre Merkmale und Eigenschaften fehlen. Und drittens daran, die Versprechen und Ziele einzuhalten, die sie sich selbst gegeben haben. Das heißt: Die Ursache eigener Führungsschwäche ist das Defizit an Self-Leadership-Skills. Die gute Botschaft ist, dass es sich dabei meist nur um ein Bewusstseinsdefizit handelt, wie es sich in folgender Aussage offenbart: «Mir war gar nicht bewusst, dass ich erst einmal mich führen können muss, um andere führen zu können.»

Gute Führung beginnt also mit der Frage: «Was für ein Typ bin eigentlich ich?» Die starke Führungskraft macht genau das: Sie ist ehrlich zu sich selbst, sie reflektiert und kann offen und offensiv mit ihren Stärken und Schwächen umgehen. Sich nicht zu ernst zu nehmen und über sich selbst lachen zu können, geht mit dieser Haltung einher. Die Auseinandersetzung mit sich selbst ist für eine zeitgemässe Führungspersönlichkeit keine Option, sondern ein Muss.

Es ist und war nie ein Zeichen von Schwäche, auf dem Lebens- und Karriereweg nach Unterstützung zu fragen. Das Leben ist ein Mannschaftssport. Und ein guter Coach ist die halbe Miete des Erfolges. Es gibt keine Regel, ob es ein zertifizierter Coach, eine Diplompsychologin, ein Mentor im Unternehmen oder eine langjährige enge Freundin sein muss, der/die die Unterstützung vollbringt. Entscheidend ist, dass sich der Gecoachte wohl, verstanden und geborgen fühlt. Idealerweise bringt der Coach viel Führungserfahrung mit und hat in möglichst vielen Führungskonstellationen sowohl erfolgreich als auch erfolglos gearbeitet. Zumindest sollte der Coach beruflich viel mit Führungskräften zu tun haben. Die erlebte Praxis ist auch in dieser Hinsicht der beste Ratgeber.

Die Selbsterkenntnisse führen die gecoachte Führungskraft an die Schmerzgrenze ihrer Eitelkeit. Die öffentlichen Eingeständnisse von Führungsschwächen tun höllisch weh. Das wirkungsvollste Schmerzmittel dagegen ist das Beweisen wahrer Grösse. Denn mit der Grösse, offensiv zu seinen Schwächen und Defiziten zu stehen, gedeihen der Respekt, die Wertschätzung und die Bewunderung der Kollegen. Spätestens mit dem positiven Feedback des Umfeldes setzt das wundervolle Gefühl ein, beruflich endlich angekommen zu sein. Ab jetzt geht es nur noch bergauf – mit der Leichtigkeit des Bergabfahrens.

Das Rennen zu sich selbst ist kein Sprint, sondern ein Marathon, bei dem man ab und zu auch mal stehen bleiben darf. Wichtig ist lediglich der unbedingte Wille, das Ziel zu erreichen. Im Zeitalter der Start-up-Millionäre und Zuckerbergs & Co entwickelt sich eine absurde Erwartungshaltung, in welcher Geschwindigkeit man heutzutage den Gipfel seiner Karriere erreicht haben muss. Zum Lernen haben wir keine Zeit, wir sind mit dem Exit beschäftigt. Diese gesellschaftliche und auch volkswirtschaftliche Fehlstellung müssen wir korrigieren. Denn das Lernen wollen wir ja nicht nur den Maschinen überlassen, oder?

Als kleine Bewusstseinsübung für das Einschätzen der eigenen persönlichkeits- und charakterbedingten Stärken und Schwächen folgt an dieser Stelle ein kurzer Einblick in die «Typologie der Agenturführung». Viel Spass beim Lesen und Reflektieren!

## **Typ Meister**

Jede Agentur braucht ihren Meister. Die Frau oder den Mann, die/der für die Qualität des Agenturprodukts steht. Der Agenturmeister kann es wie kein Zweiter. Und wenn es darauf ankommt, geht er oder sie höchstpersönlich zu Werke. Warum ist der operativ aktive Meister für den nachhaltigen Agenturerfolg wichtiger denn je? Erstens: Auftraggeber erwarten heutzutage, dass der Meister der Agentur mit am Tisch sitzt und operativ eingebunden ist. Sie haben weder die Zeit noch die Geduld, sich mit der zweiten Riege zu befassen. Auch auf Auftraggeberseite wird auf den Chefetagen wieder operativer, hemdsärmeliger und produktnäher gearbeitet. Und zwar deswegen, weil alle von Steve Jobs gelernt haben, dass das Produkt mehr denn je Chefsache ist. Der Apple-Gründer hat vor der Einführung des iPhones jeden einzelnen Klingelton persönlich ausgewählt. Diese Einstellung, diese Liebe und Leidenschaft für das Detail

verlangen die Auftraggeber auch von ihren Agenturen. Zweitens: Der grösste und stärkste Magnet für junge Talente ist der respektierte und anerkannte Meister. Menschen wollen lernen. Und sie wollen, dass da jemand ist, der ihnen zeigt, wie es geht. Der ihnen einen Weg weist, wie es noch besser werden kann. Der sie fordert und fördert. Besser zu werden, macht Spass und ist cool. Daran hat sich auch im digitalen Zeitalter und neuen Jahrtausend nichts geändert. Drittens: Bedingt durch die Möglichkeiten der Digitalisierung gewinnt die Realisation immer mehr an Bedeutung. Die Realisation beansprucht immer mehr Zeit, mehr Budget und handwerkliche Expertise. Es kommt die Ära der realisationsstarken Kreativen. Die Wahrheit ist, dass es mehr Kreative gibt, die grosse Ideen gebären, als solche, die diese Ideen herausragend realisieren können. Das gilt insbesondere für die technologiebasierte Kreation. Die Rollboy-Schubladen der Kreativen sind voll mit guten Digitalideen. Da verenden diese auch, weil die Agentur keinen Realisationsmeister hat. Hat die Agentur überhaupt einen Meister? Da es in der Marketingkommunikation keinen Meisterbrief gibt oder irgendeine andere mehr oder minder objektive Qualitätsinstanz, ist diese Frage nur bedingt zu beantworten. Schliesslich kann die Agentur nur selbst einschätzen und bewerten, was ihre Meisterlichkeit ausmacht. «Wir, die Agentur, haben einen wahrhaftigen Meister, an den die Führung und alle Mitarbeiter glauben. Und er macht auch nur das, was er kann – gemäss der Positionierung unserer Agentur. Die Kunden sind bei uns, weil wir ein Meisterhandwerk beherrschen.» Wenn die Agenturführung das so selbstbewusst von sich behaupten kann, ist sie auf dem besten Wege.

## Typ Denker

Erfolgreiche Kommunikation basiert auf klugen und richtigen Gedanken. Deshalb braucht die Agentur den Denker. Den Neu-Denker, den Anders-Denker, den Quer-Denker, den Mutig-Denker, den Kreativ-Denker, den Präzise-Denker. Die Tatsache, dass ein Stratege auf der Gehaltsliste steht, gibt noch lange keine Gewissheit, ob ein Denker an Bord ist. Denn ein Titel allein macht noch keinen Denker. Die Agentur sollte sehr viel Zeit investieren, ihre Denker zu finden, zu fördern und das präzise Denken zu kultivieren. Und das am besten in der gesamten Agentur. Kein Präsentkorb, keine Incentivereise und auch kein perfektes Kundendinner wirkt so kundenbindend wie der gute, überraschende Gedanke der Agentur.

## Typ Kundenflüsterer

Als Agentur muss man heutzutage schon einiges auf dem Kasten haben, um Pitches zu gewinnen. Noch schwieriger ist es jedoch, den Kunden zu halten. Das ist die zentrale Aufgabe des Kundenflüsterers. Sein Ziel ist der Aufbau einer langjährigen Kundenbeziehung. Der Kundenflüsterer versteht, was der Kunde wirklich braucht und was er tatsächlich will. Die bewusste Unterscheidung ist wichtig. Denn das «Was braucht der Kunde?» und das «Was will der Kunde?» sind nicht zwangsläufig deckungsgleich. Das ist wie in der Boutique. Der Verkäufer empfiehlt: «Sie brauchen mal was Dunkles.» Der Kunde bestimmt: «Ich will aber was Helles.» Genau in diesem Spannungsfeld bewegen sich Agentur und Kunde: Empfehlung versus Wunsch oder Befehl. Der Kundenflüsterer hat die Gabe, diese Ambivalenz zu managen. Sein Ziel ist dabei nicht der faule Kompromiss, sondern das Herstellen einer gemeinsamen Überzeugung in Bezug darauf, welches der jeweils richtige Weg ist. Dabei ist es unerheblich, ob sich die Agentur mit ihrer Empfehlung durchsetzt – oder der Kunde mit seinem Wunsch. Wichtig ist, dass Agentur und Kunde gemeinsam hinter der jeweiligen Entscheidung stehen. Der Kundenflüsterer ist ein Wir-Gefühl-Hersteller.

## Typ Aufreisser

Die Treue von Agenturkunden nimmt deutlich ab. Das Fremdgehen boomt. Wie im wahren Leben wird es leider Normalität. Agenturen können sich nicht mehr auf ihren Lorbeeren ausruhen und brauchen eine dicke Neugeschäftspipeline. Diese muss Tag für Tag gefüllt werden – und zwar vom Aufreißer der Agentur. Aufreisser klingt despektierlich und primitiv. Die Bezeichnung bringt aber unverblümt und unmissverständlich auf den Punkt, was die Aufgabe ist – und was die Schlüsselfähigkeit der Person ist, die diese Aufgabe übernehmen soll. New-Business-Abteilungen in Agenturen werden oft teuer und bürokratisch aufgebaut, ohne dass die Zuständigen sich einmal fragen, ob der für Neugeschäfte Verantwortliche von seinem Wesen her überhaupt ein Aufreisser ist. Viele sind es eben nicht. Sie verkriechen sich in ihren Neugeschäftsstrategie-Meetings und Datenbankauswertungen, weil sie eigentlich keine Lust, keinen Mut oder einfach nicht die Fähigkeiten haben, auf die Jagd zu gehen, sprich aufzureissen. Das Aufreissen liegt dem Aufreisser im Blut. Es ist seine oder ihre Leidenschaft. Er oder sie braucht die tägliche Jagd wie die Luft zum Atmen. Etats gewinnen ist sexy – Etats verwalten langweilig. So denkt der Aufreisser.

## Typ Integrator

Gegenwärtig stellen sich moderne Agenturen darauf ein, funktional und mental offener für die Zusammenarbeit mit Spezialisten zu sein. Die zunehmende Komplexität der Marketingkommunikation, getrieben durch die Möglichkeiten der Digitalisierung, zwingt die Agenturen dazu, sich neuen Universen anzuschliessen, in denen völlig barrierefrei mit- und füreinander gearbeitet wird. Die Zeiten des «Wir können alles – und vor allem allein» sind vorbei. In diesem Zeitalter braucht die Agenturführung den Integrator. Dieser Typ kann auf Menschen zugehen und sie für die Zusammenarbeit mit der Agentur begeistern. Das sind die Soft Skills. Ein wirklich guter Integrator beherrscht darüber hinaus die Hard Skills: Der Typ hat das Wissen und die Erfahrung, welche Gewerke herausragend, modern und innovativ sind und wie diese idealtypisch miteinander arbeiten. Mehr noch: Er oder sie versteht nicht nur den gesamten Prozess, sondern kann diesen auch führen. Der Integrator ist auch Networker. Das Networking ist jedoch nur eine Facette des Integrators. Selbstverständlich braucht der Integrator ein Netzwerk von herausragenden Persönlichkeiten und Spezialisten.

## Typ Moneymaker

Eine Agentur profitabel zu führen, war noch nie so anspruchsvoll wie heute. Die Aufgabe ist so komplex und verlangt so viel Können, Erfahrung und Fingerspitzengefühl wie das Einstellen eines Formel-1-Boliden. Früher reichte VW-Käfer-Know-how. Auf der einen Seite müssen die Kosten immer weiter sinken. Auf der anderen muss es der Agentur gelingen, dass ihre Leistungen adäquat vergütet werden. Für die angemessene Bezahlung der Agentur ist der Moneymaker verantwortlich. Seine oder ihre grosse Gabe ist es, den Wert der Agenturleistungen plausibel aufzuzeigen und den Kunden dazu zu bringen, die Agentur entsprechend zu bezahlen. Der Kunde muss das gute Gefühl haben: «Ja, das ist es mir wert.» Das Honorar zu begründen, ist anspruchsvoll. Das Honorar beim Kunden tatsächlich durchzusetzen, ist eine Kunst. Und diese beherrscht der Moneymaker. Er ist ein Verhandlungskünstler. Fünfzig Prozent der dazu notwendigen Fähigkeiten kann jeder erlernen. Die anderen fünfzig sind angeboren. Zum Beispiel das Pokerface. In den Verhandlungen mit dem Einkauf zuckt der Moneymaker mit keiner Wimper. Kein einziger Angstschweisstropfen



erblickt das Licht der Welt. Provokationen oder Demütigungen lassen ihn kalt. Im Gegenteil, je härter sein Gegenüber agiert, desto charmanter ist sein Auftreten. Die Finanzchefs sind in der Regel die Moneymaker. Das scheint so klar und selbstverständlich zu sein, dass selten jemand fragt: «Ist unser Finanzer eigentlich ein guter Moneymaker?» Oft sind sie es eben nicht. Sie mögen vielleicht gute Buchhalter, Controller oder sogar Manager sein. Aber die hohe Kunst der Verhandlung beherrschen sie nicht.

## **Typ Kümmerer**

Es gilt der heilige Grundsatz: «Was wir sagen, tun wir auch.» Die Gesagt-ge-tan-Rate sollte stets bei einhundert Prozent liegen. So wichtig die Gesagt-ge-tan-Regel ist, so differenziert muss man sie jedoch betrachten. Das heisst, nicht jeder undisziplinierte Mitarbeiter ist automatisch ein schlechter Mitarbeiter. Nicht jede faule Sau ist eine dumme. Es gibt herausragende Kreative, Topberater und Superstrategen, die absolut undiszipliniert sind. Selbst ein dreimonatiger Drill in der US-amerikanischen Militärakademie West Point würde das nicht ändern. Es gibt nur eine Lösung: Die Disziplinschwäche von hochtalentierten Menschen muss ausgeglichen werden. Im privaten Umfeld übernehmen das meist die Mütter, in der Agentur der Kümmerer. Diese Typen sind die Disziplininstanz der Agentur. Befreit von Eitelkeit kümmern sie sich darum, dass die Gesagt-ge-tan-Rate stimmt. Sie sind die guten Geister, die dafür sorgen, dass Versprechen gehalten werden. Natürlich machen die Kümmerer nicht alles selbst. Sie sind auch keine Dienstboten. Sie sind die Verantwortungsbewussten, die strukturieren, nachhalten, antreiben und manchmal auch böse werden, wenn Teamkollegen sich verstecken, trödeln oder sich auf Kosten anderer einen schönen Lenz machen. Ein Kümmerer hat die Fähigkeiten eines guten Managers. Wobei ein Kümmerer nicht zwangsläufig ein Manager ist. Kümmerer ist eine Einstellung, ein Persönlichkeitsmerkmal, ein natürlicher Handlungsreflex. Idealerweise ist der Manager in seinem Wesen auch ein Kümmerer. Die Realität zeichnet ein anderes Bild. Um viele Manager muss man sich kümmern.

## **Typ Strukturierer**

Die Veränderungen in der Marketingkommunikation sind durch die unendlichen Möglichkeiten der Digitalisierung fundamental: Erstens: Die Branche entwickelt sich von einer ideenfokussierten zu einer realisationsgeprägten Branche. Die Realisation beansprucht mehr Zeit, mehr Budget und mehr Kompetenz. Zweitens: Der Wert einer Idee wird nicht mehr honoriert, sondern lediglich die Stunden, die man aufgewendet hat, diese zu finden. Das ist so, als würde man Dieter Bohlen fragen, wie lange er an der Komposition von «Cheri, Cheri Lady» gesessen hat, um ihn dann nach Stunden zu bezahlen. Drittens: Das hierarchische Arbeiten in Abteilungssilos wird von kollaborativen, offenen und schlanken Strukturen abgelöst. Die Herausforderung ist mehr denn je, mit weniger Manpower mehr zu erreichen. Und das selbstverständlich in kürzerer Zeit. Auf diese und viele weitere Veränderungen muss sich die Agentur einstellen. Sie muss ihre Denk- und Arbeitsweisen kontinuierlich überdenken und neu strukturieren. Dafür braucht die Agentur den Strukturierer. Dieser Typ weiss, wie man sich heute und in Zukunft aufstellen und arbeiten muss, um konkurrenzfähig zu sein. Die Strukturen der Agentur sind so essentiell und entscheidend für den Erfolg wie der Motor eines Formel-1-Boliden.

## Typ Sonnenschein

Grosse Ideen, bahnbrechende Konzepte und deren exzellente Umsetzungen brauchen ein freudvolles und menschliches Ambiente. Deshalb braucht jede Agenturführung den Typ Sonnenschein. Wenn der Sonnenschein den Raum betritt, erhellt und erwärmt sich die Stimmung. Die Meetingteilnehmer entkrampfen und fangen an, sich wohl und angstfrei zu fühlen. Alle machen sich locker und trauen sich, laut zu denken. Der Typ Sonnenschein hat die Gabe, seine Mitmenschen zum Lachen zu bringen und ihnen ein gutes Gefühl zu geben. Jeder von uns hat das Bedürfnis, akzeptiert und respektiert zu werden. Der Sonnenschein vermittelt: «Gut, dass du da bist. Du bist wichtig für die Agentur, für dieses Meeting, für den Erfolg.» Der Sonnenschein ist kein zwanghaft lustiger Hofnarr oder Animateur. Es ist einfach ihr oder sein Wesen, das strahlt. Diese Fähigkeit kann man nicht erlernen oder antrainieren. Man hat sie, oder man hat sie nicht. Das Prädikat «Mann, haben wir gelacht» erhöht die Kundenbindung massgeblich. Kunden spüren in der Sekunde, in der sie die Agentur betreten, ob sie bei einem Bestattungsunternehmen gelandet sind oder bei einem freudvollen, pulsierenden und inspirierenden Hot Shop. Auch beim internen Miteinander muss die Sonne scheinen. Wenn die Stimmung zu lange düster und grau ist wie der Himmel in Hamburg von Oktober bis März, dann hauen die Leute scharenweise ab und fliegen gen Süden.

## Typ Anführer

Das Thema Anführer beziehungsweise Führung wird meist weiträumig umschifft. Entweder mögen die Betroffenen nicht offen aussprechen, wer denn tatsächlich der Anführer in der Agentur oder bei einem grossen Projekt ist, oder die Führungsfrage kommt nicht auf die Agenda, weil es zu hierarchisch und damit zu oldschool wirken könnte. Na klar, es fällt erst einmal leichter, der Nette zu sein und zu propagieren: «Wir entscheiden alles gemeinsam im Team – jeder wird nach seiner Meinung gefragt. Hier wird nicht einfach so von oben bestimmt.» Dieser kollegiale Angang schmeichelt den Kollegen. Aber am Ende ist es nicht das, was die Mannschaft wirklich will. Die Leute – insbesondere die jungen – wollen geführt werden. Sie möchten (hin)geführt werden zur besseren Leistung. Weil es ihnen gestern wie heute viel Freude bereitet, etwas gut zu machen. Erfolg ist nicht nur sexy, sondern macht auch richtig Spass. Jeder gute Anführer führt auf seine ureigene Weise. Mal laut, mal leise. Mal impulsiv, mal wohl überlegt. Die Verpackung guter Führung variiert. Das Geschenk ist immer dasselbe: Wissen, Können, Inspiration, Klarheit und Orientierung. Und dieses Geschenk wiegt mehr als jede Gehaltserhöhung. Gute Führung ist der stärkste Wirkstoff, gute Mitarbeiter zu halten. Die gute Agenturführung versteht es, die Führungstalente in der Agentur zu identifizieren und Führungsverantwortung zu übertragen. Natürlich können nicht immer alle führen. Zu der intakten Führungskultur gehört auch das Bewusstsein, dass man als smarterer Führer hin und wieder auch mal folgen muss. Es wirkt geradezu elektrisierend auf junge Menschen, wenn der Chef sagt: «Du führst das Projekt. Du sagst mir, was ich machen soll. Nutze mich als Servicedienstleister für deinen Erfolg.» Es gibt keine Patentlösung, aber eine unumstössliche Wahrheit: Ein Mensch oder eine Gruppe ist ein Anführer – oder eben nicht. Das Leben ist nicht immer schwarz oder weiss. In diesem Fall schon. Die Mitarbeiter folgen oder folgen nicht. Für einen gewissen Zeitraum kann der schwache Anführer den Anschein erwecken, seine Truppe würde ihm bedingungslos folgen. Irgendwann kommt jedoch der Tag der Wahrheit, an dem sich offenbart, dass die Mitarbeiter deswegen noch da sind, weil sie keine bessere Alternative haben. Mit der Zuweisung der Rolle Anführer tun sich Agenturführungen sehr schwer. Bei diesem Thema greift die Eitelkeit am stärksten. Wer gibt schon gerne zu, kein guter Anführer zu sein?

Wer zeigt diese Grösse? Es verlangt viel Fingerspitzengefühl, die Führungsfrage eindeutig zu klären, ohne dabei die Führungskollegen herabzusetzen und zu demotivieren. Alles wird gut, wenn alle in der Führungsetage verstanden haben: Ein starker Anführer allein macht noch keinen Agenturerfolg. Der Erfolg ist die Summe von vielen Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmalen, über die ein Mensch allein gar nicht verfügen kann. Der Agenturerfolg wird mehr und mehr zum Führungsteamerfolg. Die Fähigkeit, ein guter Anführer zu sein, ist lediglich eine Zutat des Erfolgsrezeptes.

## **Die Agenturführung – die richtige Typenkonstellation**

Der Meister, der Denker, der Kundenflüsterer, der Aufreisser, der Integrator, der Moneymaker, der Kümmerer, der Strukturierer, der Sonnenschein und der Anführer: Das ist nicht die Aufzählung einzelner Spieler einer zehnköpfigen Führungsmannschaft. Es sind die zehn Typen der «Typologie der Agenturführung». Diese Typen beschreiben Persönlichkeitsmerkmale und Charaktereigenschaften – die Kernstärken einer Person, die in der Führungsriege in Summe vorhanden sein sollten – unabhängig davon, ob die Führung aus einer, zwei oder mehreren Personen besteht. Die ideale Führungskonstellation erfüllt die Typologie zu einhundert Prozent. Leider leben wir nicht in einer idealen, sondern in einer realen Welt. Das heisst, der Idealzustand kann und soll lediglich ein Leitbild sein. In der Seefahrt sagt man: «Das ist unsere Ansteuerungstone.» Die meisten Agenturen denken nicht in Stärken- und Persönlichkeitskonstellationen, sondern in Fachbereichen. Dagegen ist an sich nichts einzuwenden. Es muss eine fachliche Struktur und Verantwortung geben. Der Punkt ist nur, dass die Fachperspektive allein nicht klarstellt, ob die Agentur in der Führung professionell und zeitgemäss aufgestellt ist. Es gibt einige wenige erfolgreiche, alleinregierende Agenturchefs, die es in Personalunion auf siebzig bis achtzig Prozent Führungsvermögen schaffen. Ihre Defizite kompensieren sie mit herausragenden Typen in der zweiten Reihe. Die erfolgreiche One-Boss-Konstellation ist jedoch selten. Erstens, weil es wirklich wenig Menschen gibt, die so vielseitig begabt und ausgebildet sind. Zweitens, weil Topmitarbeiter auf Dauer nicht in der zweiten, sondern in der ersten Reihe stehen wollen. Und drittens, weil die Auftraggeber heutzutage zumindest einen Berater, einen Kreativen, einen Strategen und immer öfter auch einen Technologen auf der Chefebene erwarten. Ob Solo, Duo oder Trio – durch den heutigen Sturm kommt man nur mit den richtigen Typen und dem Bewusstsein, wer überhaupt was leisten kann. Das Agenturgeschäft hat sich verändert wie das Profitennis. Früher haben es Player wie Guillermo Vilas oder Henri Leconte mit «party all night long» und zum Teil eklatanten technischen Schwächen in die Top Ten der Weltrangliste geschafft. Heute muss selbst der Letzte im Ranking ausgeschlafen und technisch vollendet an den Start gehen, um überhaupt den Hauch einer Chance zu haben, eine müde Mark zu gewinnen. Die Tennisfachwelt spricht von einem «kompletten» Spieler. Und so ist es mit der Führung der Agentur. Sie muss heutzutage komplett sein.

Wer fachlich etwas gut kann und dabei ein echter Typ ist, findet seine (neue) Traumkonstellation. Und der Ärger, die Wehmut und die Enttäuschungen, die oft mit dem Verlassen der alten Konstellation einhergehen, sind so vergänglich wie die Werbung selbst.



# Transformation einer statischen Organisation – ein Fallbeispiel aus der Welt der Orchester

Dr. Marcus Heidbrink & Dr. Anna-Katharina Klöckner,  
Executive School der Universität St.Gallen, Schweiz

Klassische Sinfonieorchester sind statische Organisationen: Tradierte Hierarchien, unzählige Regeln und Riten, Partituren mit eindeutigen Interpretationsvorgaben, diktatorische Dirigenten und enge Spielpläne bestimmen das professionelle Musikbusiness. Anders das Lucerne Festival Orchestra unter dem Dirigat von Claudio Abbado, das seit seiner Gründung im Jahr 2003 als Orchester der Weltklasse gefeiert wird: Jedes Jahr aufs Neue gelingt es den Musikern, den transaktionalen Rahmen klassischer Orchesterarbeit zu sprengen und aussergewöhnliche Leistungen zu vollbringen. Dieser Beitrag beleuchtet in Form einer Fallstudie die Erfolgsprinzipien der High-Performance-Organisation und zeigt auf, mit welchen Interventionen Abbado und die Festspielleitung in Luzern die statische Organisationsform des Orchesters transformierten.

## Einleitung

Organisationen lassen sich anhand ihrer Führungskultur in transaktionale und transformationale Organisationen unterscheiden. Angelehnt an die vielfach diskutierten individuellen Führungsstile der transaktionalen und transformationalen Führung nach Bass (1990) legte seine Forschungsgruppe wenig später eine differenzierte Beschreibung der sogenannten transaktionalen und transformationalen Führungskultur vor (Bass & Avolio, 1993), welche nach der Einleitung als ersten Teil im zweiten Teil dieses Beitrags detaillierter vorgestellt wird.

Während die transaktionale Kultur in erster Linie auf die Idee eines internen Marktes setzt, bei dem alles seinen Preis hat und der Arbeitnehmer mit dem Arbeitgeber auf der Basis einer Austauschbeziehung interagiert,

herrscht in transformationalen Organisationen ein Gefühl von Zugehörigkeit und gemeinsamen Zweck vor, was sich beispielsweise positiv auf die Flexibilität und Veränderungsfähigkeit einer Organisation auswirken soll.

In diesem Beitrag wird der Annahme gefolgt, dass die transaktionale und die transformationale Führungskultur keine disjunkten Entweder-Oder-Alternativen darstellen, sondern beide zeitgleich in jeweils mehr oder weniger starkem Ausmass vorliegen können (Avolio, Bass & Jung, 1999). Die Führungskultur einer Organisation lässt sich demnach anhand der beiden Dimensionen *transaktional* und *transformational* beschreiben, wobei die Kombination aus beiden Ausprägungen das Spezifische in der Führungskultur einer Organisation repräsentiert. Zur Illustration dieser Idee zu Lehrzwecken sowie zur augenscheinlichen Überprüfung dieser Annahme führten wir eine Fallstudie durch.

Wir wählten hierzu ein Fallbeispiel aus dem Kultursektor. Ein Berufsorchester ist eine Organisationsform, in der traditionell eine transaktionale Führungskultur vorherrscht. Damit verglichen stellt das Lucerne Festival Orchestra (LFO) ein in vielerlei Hinsicht aussergewöhnliches Orchester dar. Der Dirigent des LFO, Claudio Abbado, wurde in mehreren Mediendarstellungen als transformationaler Führer charakterisiert (Kübler, 2010; Spahn, 2010). Es ist weitgehend unbestritten, dass es einen Zusammenhang zwischen dem individuellen Führungsstil und der vorherrschenden Führungskultur gibt, wenngleich die Richtung des Zusammenhangs unklar ist (Bass & Avolio, 1994). Wir nahmen an, dass das LFO unter Abbado im Gegensatz zu klassischen Berufsorchestern eine transformationale Führungskultur aufweist. Zur Überprüfung dieser Annahme wurden 13 Interviews mit den Protagonisten des Lucerne Festival Orchestras geführt. Zudem wurden eine Probe und mehrere Auftritte beobachtet und die dabei produzierten Videos analysiert. Zusätzlich wurden die vorhandene Sekundärliteratur und die umfangreiche Orchesterkritik gesichtet und ausgewertet. Im dritten Teil dieses Beitrags wird die Fallgeschichte des LFO zusammenfassend dargestellt.

Im abschliessenden vierten Teil dieses Beitrags werden die Kriterien einer transformationalen Führungskultur nach Bass und Avolio (1993) auf das Lucerne Festival Orchestra angewendet und damit überprüft, in welchem Ausmass es sich beim LFO um eine transformationale Organisation handelt. Die Übertragbarkeit des Fallbeispiels auf die betriebliche Praxis wird diskutiert.

Dieser Beitrag stellt anhand eines Fallbeispiels vor, mit welchen Interventionen ein Führungsteam dazu beigetragen hat, die transaktionale Organisationsform eines Orchesters aufzubrechen und einer transformationaleren Führungskultur zur Entfaltung zu verhelfen. Aufgrund des Einzelfallcharakters leiten wir aus der Analyse des Lucerne Festival Orchestras keine allgemeingültigen Empfehlungen für die Transformation von Organisationen generell ab. Wir hoffen aber, mit diesem Fallbeispiel eine Veranschaulichung, Inspiration und Anregung für das Dynamisieren statischer Organisationen geben zu können.

## **Transaktionale und transformationale Führungskultur**

Vereinfacht ausgedrückt lässt sich die Kultur einer Organisation bezeichnen als die Summe der vorherrschenden Gewohnheiten der in der Organisation mitwirkenden Personen (Heidbrink & Jenewein, 2011). Nach Schein (2003) umfasst Organisationskultur drei Ebenen: die sichtbare Ebene mit den beiden Unteraspekten der formalisierten Strukturen (Artefakte) einer Organisation und den öffentlich propagierten Werten, Strategien und Rechtfertigungen

sowie die unsichtbare Ebene mit den für selbstverständlich gehaltenen Überzeugungen, den geteilten Riten, dem gemeinsamen Jargon und den Legenden und Mythen im kollektiven Gedächtnis der Gemeinschaft. Verhaltensweisen, die in der Vergangenheit zum Erfolg und Überleben der Organisation beigetragen haben sollen, werden tradiert und als Norm an nachwachsende Generationen der Organisation weitergegeben. Dem Gründer beziehungsweise dem in seinem Sinn handelnden Top-Management kommt in Bezug auf die Führungskultur der Organisation die massgebende Rolle zu.

Nach Bass und Avolio (1993) lassen sich zwei organisationale Führungskulturen unterscheiden. Im Folgenden werden die transaktionale und die transformationale Führungskultur anlehnend an Bass und Avolio beschrieben.

### **Transaktionale Führungskultur**

Eine reine transaktionale Führungskultur ist im Kern bestimmt durch den Austauschgedanken. Explizit oder implizit sind alle Beziehungen innerhalb der Organisation im Sinne eines ausgehandelten Abkommens zur Balancierung gegenläufiger Interessen zu verstehen. Im Einzelnen lässt sich die transaktionale Führungskultur kennzeichnen durch die folgenden Aspekte:

- Die Aufgabenanforderungen sind explizit und kleinteilig vorgegeben, einschliesslich der Rahmenbedingungen, des Disziplinkodizes, der Prozessstandards oder der Entlohnungsmechanismen. Dies schafft Offenheit, Transparenz und Vergleichbarkeit der Leistungsstandards und bietet eine klare Orientierungshilfe für Mitarbeiterverhalten, -beurteilung und -bezahlung.
- Die tradierten Geschichten, die Riten und Heldenlegenden handeln von aussergewöhnlichen individuellen Leistungen, die in der Organisation anerkannt und entsprechend der internen Marktmechanismen hoch kompensiert wurden.
- Der Jargon, die Werte und Annahmen sowie das Belohnungssystem spiegeln die Idee wider, dass alles für Geld zu haben ist. Auch die Motivation des Einzelnen hat seinen Preis.
- Die Organisation funktioniert intern wie ein Marktplatz, auf dem der Preis für die Leistung des Einzelnen in Abhängigkeit seiner wahrgenommenen Nützlichkeit nach den Regeln des Markts bestimmt wird.
- Die Commitments der Organisationsmitglieder sind kurzfristig. Die Identifikation der Mitglieder mit ihrer Organisation, ihrer Vision oder Mission ist gering.
- Die eigenen Interessen stehen im Mittelpunkt; es ist legitim, dies öffentlich zu äussern und entsprechend zu handeln.
- Die Führungskräfte verstehen sich als Ressourcenallokatoren und Verhandler. Management-by-exception ist der vorherrschende Führungsstil. Dies bedeutet, dass die Mitarbeiter eigenverantwortlich arbeiten, solange Toleranzgrenzen nicht überschritten werden oder keine unvorhersehbaren Ereignisse eintreten.
- Soll und Ist werden ständig verglichen und Abweichungsanalysen durchgeführt. Dies bietet Identifikation von

Verbesserungsmöglichkeiten und Gelegenheiten zur begründeten Selbst- und Fremdkontrolle.

- Durch die Abstimmung der Aktivitäten verschiedener Geführter und Orchestrierung dieser, erhalten Führungskräfte eine Entlastung von operativen Aufgaben.
- Die Mitarbeiter arbeiten weitgehend unabhängig von ihren Kollegen; das Silodenken ist verbreitet. Kooperation findet auf der Basis von explizit verhandelten Vereinbarungen statt, nicht aufgrund einer geteilten Mission oder dem Wunsch, gemeinsam ein übergeordnetes Problem zu lösen.
- Die Struktur der Organisation ist zentralistisch und hierarchisch mit einer eindeutigen Top-down-Entscheidungskette. Der einzelne Mitarbeiter hat wenig Handlungsspielraum und wird umfassend kontrolliert.
- Die transaktionale Führungskultur bietet Zielklarheit, Richtung und Sicherheit vor allem in Krisensituationen und unter Zeitdruck. In einer stabilen Optimierungsphase verdienen Unternehmen Geld. Langfristig wird allerdings Geld verloren, wenn sich die Umwelt verändert und das stabile Muster der transaktionalen Kultur keine Passung mehr zu den sich verändernden Umgebungsfaktoren aufweist.

### **Transformationale Führungskultur**

Die transformationale Führungskultur ist massgeblich gekennzeichnet durch das Vorhandensein einer gemeinsam geteilten Vision. Die Führungskräfte in dieser Kultur gehen davon aus, dass jeder Mitarbeiter vertrauenswürdig ist und einen einzigartigen Beitrag zum gemeinsamen Vorhaben leisten kann. Sie motivieren die Mitarbeiter, sich mit dem Organisationszweck zu identifizieren und sich verantwortungsvoll einzubringen. Im Einzelnen lässt sich diese Führungskultur kennzeichnen durch die folgenden Merkmale:

- Es wird auf allen hierarchischen Ebenen der Organisation viel über die zukünftigen Herausforderungen, die gemeinsame Vision oder das Erreichen des Organisationszwecks gesprochen.
- Die Commitments der Organisationsmitglieder sind langfristig. Es herrschen ein Gefühl der Zugehörigkeit und eine starke Identifikation der Mitglieder mit ihrer Organisation vor.
- Vorgesetzte und Mitarbeiter verfolgen gleiche Interessen und haben ein Gefühl von geteiltem Schicksal und gegenseitiger Abhängigkeit.
- Es wird erwartet, dass die Organisationsmitglieder zum Wohle des Ganzen ihre eigenen Interessen zurückstellen. Eigene Interessen dürfen verfolgt werden, sofern dies nicht dem Gemeinziel schaden.
- Führungskräfte verstehen sich als Vorbilder und handeln als Mentor oder Coach. Sie investieren viel, um neue Mitglieder in die vorhandene Teamkultur einzuführen.
- Der Fokus liegt auf den verdeckten Potenzialen und Wachstumsmöglichkeiten, sowohl der Organisation als auch der einzelnen Mitglieder.



- Zahlreiche Normen und Verhaltensweisen zielen darauf ab, die Veränderbarkeit der Organisation aufrechtzuerhalten. Ideen der Mitarbeiter sind willkommen, tradierte Methoden und Prozesse dürfen hinterfragt werden.
- Die Organisationsstruktur ist locker, dezentral, informell und wenig hierarchisch. Der einzelne Mitarbeiter hat weitgehende Freiheiten und wird wenig kontrolliert.

## Die optimale Mischung

Zur Messung der organisationalen Führungskultur entwickelten Bass und Avolio (1994) den Organisational Description Questionnaire ODQ. Im Gegensatz zu dem ebenso von Bass & Avolio (1997) vorgelegten Multifactor Leadership Questionnaire MLQ zur Messung des individuellen Führungsstils fand der ODQ keine starke Beachtung. Zudem wurde der ODQ wiederholt methodisch kritisiert (z. B. Parry & Proctor-Thomson, 2001), darunter auch von Bass selbst (Avolio, Bass & Jung, 1999): Die Forscher fanden eine konzeptionelle Überschneidung zwischen den vermeintlich distinkten Konstrukten der transaktionalen und der transformationalen Führungskultur und legten daher nahe, die beiden Kulturformen nicht als sich ausschliessende Konstrukte aufzufassen.

Bass (1998) zufolge sollte davon ausgegangen werden, dass eine moderat transaktionale Kultur in Ergänzung zu einer maximal ausgeprägten transformationalen Kultur die optimale Mischung aus beiden Kulturformen darstellt und die höchste Leistungsfähigkeit einer Organisation bedingt. Diese Annahme wurde empirisch mehrfach überprüft und im Hinblick auf verschiedene Ergebnisvariablen bestätigt (Kotter & Heskett, 1992; Parry & Proctor-Thomson, 2001; Morhart, Herzog & Tomczak, 2009).

## Fallbeispiel: Lucerne Festival Orchestra

Das Lucerne Festival Orchestra wurde im Jahr 2003 auf Betreiben des italienischen Stardirigenten Claudio Abbado gegründet. Abbado wollte in Luzern an die Tradition des Schweizerischen Festspielorchesters anknüpfen, das im Jahr 1938 von Arturo Toscanini als Eliteorchester der Schweiz gegründet wurde und bis zur Auflösung im Jahr 1993 den herausragenden Ruf Luzerns als Hochburg der klassischen Musik begründete. Bereits als Chefdirigent der Berliner Philharmoniker (1990–2002) hatte Claudio Abbado die Vision geäussert, ein Orchester zu gründen, das bestehende Grenzen überwindet und das Aussergewöhnliche leisten kann. Abbado wollte Kammermusik mit einem Philharmonieorchester machen. Er wollte mit den besten Musikern, welche er im Verlauf seiner Karriere kennengelernt hatte, gemeinsam musizieren. Bei einem Abendessen in Salzburg 1999 unterbreitete Abbado dem Intendanten des Lucerne Festivals, Michael Haefliger, seine Idee. Haefliger erinnert sich in einem Interview: *«Ich fand das eine tolle Idee, aber ich sah natürlich einen Himalaja vor mir. Und dann war die Frage natürlich: Schaffen wir das?»*

Im Jahr 2000 hatte man bei dem damals 67-jährigen Abbado Magenkrebs diagnostiziert und ihm wenig später in vielen Operationen die Hälfte des Verdauungstrakts entfernt. Dass er überhaupt noch würde auftreten können, wagte in dieser Zeit kaum jemand zu hoffen. Viele der eingeladenen Musiker dachten: *«Das wäre schön, aber dazu wird es nicht kommen.»* Und zeitgleich war ihnen klar: *«Wenn es klappt, dann müssen wir kommen. Wir haben ihm so viel zu verdanken.»* Claudio Abbado hat in vielen Biografien der eingeladenen Musiker

eine prägende Rolle gespielt. Als Abbados Bitte kam, das Lucerne Festival Orchestra neu aufzubauen, war den meisten klar, dass dies auch die Gelegenheit war, dem Talentförderer Abbado etwas zurückzugeben.

Als es im Sommer 2003 tatsächlich zur ersten Probe für das neu gegründete Ensemble kam, waren alle Musiker fasziniert von der auf Anhieb erreichten Qualität. Wolfram Christ, der mehr als zwanzig Jahre Stimmführer der Bratschen bei den Berliner Philharmonikern war und selbst Orchester dirigiert, wundert sich noch immer über diese erste Probe: *«Ich habe die Cello-Passage noch nie in meinem Leben so gehört wie in diesem Moment. Einmalig. Jeder einzelne Cellist hatte so eine hohe Qualität.»* Ein Weltklasse-Orchester war geboren.

Das erste Konzert des LFO im August 2003 wurde begeistert vom Publikum und der Kritik aufgenommen. Nach diesem Erfolg wandte sich Abbado in der darauf folgenden Probe an seine Musiker: *«Nur wegen Euch bin ich noch hier. Ihr tragt mich.»* In diesem Moment wurde kurz ausgesprochen, was latent ohnehin über dem LFO liegt: Das Existenzielle. Jede Probe, jede Aufführung, jede Begegnung kann angesichts der Krebserkrankung Abbados die letzte sein. Dies führt bei allen Musikern zu einer gesteigerten Konzentration und Anstrengung. Es geht darum, präsent zu sein und den Moment zu nutzen. Etienne Abelin, Geiger und Gründungsmitglied im LFO: *«Es war die Musik, die ihn am Leben gehalten hat. Da weiss man auch, dass man ein Teil von dem ist, das ihn am Leben gehalten hat. Da trägt man ihn und will ihn nicht irritieren. Denn dann wäre ja gefährdet, worum es eigentlich geht.»*

Seit dem ersten Konzert im Jahr 2003 kommt das Lucerne Festival Orchestra in jedem Sommer am Vierwaldstättersee zusammen, um für vier Wochen während der Festspielzeit gemeinsam die grossen Sinfonien zu spielen. Alle Musiker des Ensembles haben für den Rest des Jahres andere Engagements und verwenden ihre Orchesterferien auf das LFO. Seit 2005 geht das LFO im Herbst eines jeden Jahres auf Gastspielreise, darunter nach Tokio, New York und Peking. Die Konzerte sind immer ausverkauft, zahlreiche Aufführungen wurden seit der Gründung des Orchesters im Fernsehen übertragen und auf DVD veröffentlicht, welche auf der Homepage des LFO käuflich zu erwerben sind. Besonders für den Mahler-Zyklus wurde das LFO berühmt: *«Hier zeigte sich die existenzielle Dimension dieser Musik in aller Grösse: Da spricht einer von seinem Schmerz, von seiner Angst, vom Verlöschen. Selten steht ein Interpret dem Komponisten, dem er dient, so nahe, wie es bei Abbado und Mahler der Fall ist.»* (Neue Zürcher Zeitung).

In einem Sinfonieorchester herrschen Strukturen vor, die mit dem Militär vergleichbar sind. Der Konzertmeister, in der Regel der Stimmführer der 1. Violinen, überwacht das Einstimmen, führt das Spiel an und vertritt bei Proben zuweilen den Dirigenten. Die übrigen Instrumentengruppen werden von ihren jeweiligen Stimmführern geleitet, die jeweils für die Leistung ihrer Gruppe als Abteilungsleiter verantwortlich sind. Die Stimmführer der Streicher sitzen sich im Halbkreis gegenüber, so dass sie problemlos Augenkontakt halten können. In der Regel haben die Stimmführer, wie auch der Konzertmeister, einen Stellvertreter, mit dem sie sich das erste Pult teilen. Daneben gibt es bei den Streichern sogenannte Vorspieler, die hierarchisch zwischen den Konzertmeistern bzw. Stimmführern und den Tuttispielern angesiedelt sind. Also noch ein Unteroffizier und noch einer.

Claudio Abbado war einer der Ersten, der versuchte, die starren Hierarchien eines klassischen Orchesters zu durchbrechen: der diktatorische Dirigent wird von einer Orchester-Demokratie abgelöst. Abbados Idee war es immer, im

Orchester Kammermusik zu spielen. Jeder Musiker sollte sich derart gefordert fühlen, als würde er in einem kleinen Ensemble die Instrumentengruppe solistisch vertreten. Jeder Spieler erhält so viel Freiheit wie möglich und so wenig Struktur wie nötig. Der umfassende Freiraum für den Einzelnen ist jedoch nicht durchweg willkommen, nicht jeder möchte so viel Verantwortung übernehmen. Kolja Blacher, Konzertmeister im LFO: *«Langsam nur dreht es sich dann, dass die Leute merken: So ist es zwar schwieriger, aber macht auch viel mehr Spass.»*

Abbado ist mit seinen Gesten der Partitur weiter voraus als andere Dirigenten. In diesen Freiraum zieht er die Musiker und freut sich, wenn diese von sich aus eine neue Nuance oder Interpretation versuchen. Den Musikern genügt dann ein kurzes Lächeln von Abbado als Geste der Anerkennung, und sie fühlen sich ermuntert, noch mehr Ideen einzubringen.

*«Wir alle wissen genau, was er will. Und er ist in der Lage, allein durch seine Gesten jeder einzelnen Person im Orchester die Bedeutung der Musik zu vermitteln. Viel zu viele Dirigenten arbeiten die ganze Zeit an Details, aber dringen nie bis zum Grund der musikalischen Bedeutung vor. Es ist etwas Mystisches. Eine kollektive Energie bildet sich heraus, wobei jeder die gleiche Vorstellung und Konzentration entwickelt.»*

Diemut Poppen, Vorspieler der Bratschen und Gründungsmitglied des LFO

Abbado wird von seinen Musikern als Hörender bezeichnet. Er ermuntert die Spieler, nicht auf ihn zu schauen, sondern aufeinander zu hören und untereinander den Blickkontakt zu suchen. *«Just listen»* ist ein oft gehörter Satz von Abbado. In den Proben lächelt er viel und sagt wenig. Nur wenige Male hebt er die Stimme: *«Hört auf das Fagott!»* Abbado sagt nie etwas wie *«Oboe zu laut»* oder *«Geige zu leise»*. Stattdessen fordert er immer wieder dazu auf, das Prinzip der Kammermusik zu beherzigen: Das dialogische aufeinander Hören, wobei die Eigeninitiative jedes Einzelnen genauso wichtig ist wie die leisen Anregungen des Dirigenten.

Obwohl Claudio Abbado alle Partituren der aufgeführten Werke auswendig dirigieren kann, schaut er immer wieder hinein, ob er vielleicht doch noch etwas Neues entdeckt. Daher sei von Abbado immer wieder etwas Überraschendes zu erwarten. Es könne in jedem Moment passieren. *«Nach oben gibt es keine Grenzen, auch wenn jeder Schritt nach oben schwieriger wird, um noch mehr Details aus einer Partitur herauszuarbeiten. Wenn da ein Ende erreicht ist, würde ich gehen.»* Dieses Zitat von Wolfram Christ drückt aus, warum die Spitzenmusiker jedes Jahr aufs Neue der Einladung von Abbado nach Luzern folgen: Es sind nicht die zweifelsohne hervorragenden Rahmenbedingungen am Vierwaldstättersee, sondern es ist die Aussicht auf den aussergewöhnlichen Moment am Abend im Konzert.

Im Jahr 2010 waren im Lucerne Festival Orchestra neun Konzertmeister vertreten, dazu zahlreiche Professoren von den renommiertesten Musikschulen der Welt, erfahrene Berufsmusiker, unter anderem von den Berliner und Wiener Philharmonikern, und exzellente Solisten. Im LFO fügen sie sich alle in das Ensemble ein und stellen ihr eigenes Ego zurück. Gründungsmitglied und Geiger Etienne Abelin: *«Es ist eine Herausforderung zu spüren, wo man sich einbringen kann und wo man sich zurücknehmen muss, damit das Ganze funktioniert. Nicht ein Zurücknehmen, bei dem einem nicht wohl ist, sondern ein Zurücknehmen auf eine noch grössere Konzentration hin. Man geht dabei auf, einer anderen Stimme zuzuhören. Zuhören als eine Möglichkeit, sich zurückzunehmen, ohne dass es sich anfühlt wie Selbstbeschneidung.»*

Unüblich für einen Weltklasse-Dirigenten wie Abbado ist es, Fehler zuzugeben. Er legt dann die Hand an seine Brust als Geste der Entschuldigung beim Orchester. Generell herrscht hinter den Kulissen eine offene Feedbackkultur. Kolja Blacher: «*Hier zofft man sich einmal und dann ist es wieder gut. Es wird viel diskutiert; wir sagen uns sehr offen die Meinung.*» Es wird bewusst auf die in Berufsorchestern übliche Wahl eines Orchestervorstands, der die Interessen der Musiker gegenüber der Leitung vertritt, verzichtet. Stattdessen wird der offene Austausch kultiviert.

Das Ensemble tritt jährlich auf Einladung zusammen, wodurch das Prinzip der Freiwilligkeit gepflegt werden kann: «*Die Spielfreude kommt durch die Freiwilligkeit*» (Raphael Christ, Stimmführer der 2. Geigen). Über die Jahre hinweg hat sich ein fester Stamm des Orchesters etabliert, es gibt aber auch Musiker, die ein bis zwei Jahre fortbleiben und dann wiederkommen. Gerade in der Anfangszeit des Orchesters gab es auch hervorragende Musiker, die mit der ihnen jeweils zugedachten Rolle im Ensemble nicht glücklich wurden und in den Folgejahren nicht mehr wiederkamen. Alle Musiker im LFO sind Teamplayer, die sich zurücknehmen können, aber zeitgleich die besten Fähigkeiten besitzen, sich selbst einzubringen. Abbado orchestriert diese Solisten und schafft es damit jedes Jahr aufs Neue, aus einem Team von Stars ein Starteam zu formen.

## Kritische Würdigung

Handelt es sich bei dem Lucerne Festival Orchestra um eine transformationale Organisation? Nach Bass und Avolio (1993) lässt sich eine transformationale Führungskultur kennzeichnen durch die in Teil 2.2 zusammenfassend aufgeführten Merkmale. Diese lassen sich nun zur Überprüfung wie folgt auf das LFO anwenden:

- **Präsenz einer gemeinsamen Vision:** Die Musiker des LFO teilen den Anspruch, Standards in der klassischen Musik zu setzen. Abbado betont stets, Kammermusik mit einem 120 Personen starken Sinfonieorchester machen zu wollen. Über dem gesamten Projekt liegt das existenziell Bedrohliche der Krebserkrankung Abbados.
- **Gefühl der Zugehörigkeit:** Fast alle Musiker spielten bereits vor der Gründung des LFO unter Abbado. Er schafft einen vertrauten Raum und hält ausdauernd Kontakt zu den Musikern, von denen er sich die Umsetzung seiner Ideen verspricht. Häufig heisst es: «*Das LFO ist Abbados Familie.*»
- **Gefühl von geteiltem Schicksal und gegenseitiger Abhängigkeit:** «*Wegen Euch bin ich noch hier*», sagt Abbado nach dem ersten Konzert zum Orchester. Das schafft Verbundenheit: Die Musiker fühlen sich mitverantwortlich für das Wohlergehen ihres Dirigenten und das Fortbestehen dieses «*zerbrechlichen Projekts*» (Etienne Abelin).
- **Zurückstellen eigener Interessen:** Viele Musiker des LFO spielen in ihren Heimatorchestern eine tragendere Rolle als in Luzern, und Stimmführer und Konzertmeister reihen sich als Tuttispieler ins Ensemble ein. Wer sich nicht zurücknehmen kann, wer «*zu sehr um sich selbst kreist*» (Etienne Abelin), wird nicht wieder eingeladen.
- **Führungskräfte als Vorbild und Coach:** Abbado ist ein Hörender, der demokratisch führt und sich bisweilen sogar beim Orchester für eigene

Fehler entschuldigt. Er hat mehrere Jugendorchester selbst gegründet und in der Biografie zahlreicher Musiker eine prägende Rolle gespielt.

- **Fokus auf das Realisieren ungenutzter Potenziale:** Abbado gilt als Talentförderer. Er gibt viel Freiraum und fordert damit von jedem einzelnen Spieler eine maximale Konzentration und eigenverantwortliches Handeln.
- **Veränderbarkeit der Organisation:** Der einladende Führungsstil von Abbado ermuntert die Musiker, neue Interpretationen zu versuchen und ihre Ideen einzubringen. Abbado selbst ist ein Suchender; kein Konzert gleicht dem anderen.
- **Informelle Organisationsstruktur:** Das Lucerne Festival Orchestra kommt nur einmal jährlich für vier Wochen zusammen, alles basiert auf Vertrauen und dem Prinzip der Freiwilligkeit. Auf die Wahl eines Orchestervorstands wurde verzichtet. Es ist gewünscht, dass alle Musiker in anderen Ensembles Erfahrungen sammeln.

Für alle von Bass und Avolio (1993) genannten Merkmale einer transformationalen Führungskultur lässt sich im Fall des Lucerne Festival Orchestras eine Entsprechung finden. Das LFO kann als eine Organisation mit einer transformationalen Führungskultur bezeichnet werden.

Es sollte nicht ignoriert werden, dass die offenkundig transformativ wirkenden Interventionen und Vorgehensweisen der Schlüsselpersonen in Luzern auf eine sorgfältige und gewissenhafte Organisation und auf Rahmenbedingungen aufbauen, die von Vielen als «perfekt» bezeichnet werden. Die alljährlichen Spitzenleistungen werden mit erfahrenen Berufsmusikern erbracht, die aus jahrelanger Sozialisation im klassischen Musikgeschäft die üblichen Formalismen und ungeschriebenen Regeln und Rollenerwartungen der Orchesterarbeit kennen und verinnerlicht haben. Auch in Luzern wird erwartet, dass beispielsweise die Musiker ihre Passagen ausserhalb der offiziellen Proben trainieren, dass sie pünktlich erscheinen, professionell auftreten und die vorhandene Hierarchie im Orchester respektieren.

Allerdings gelingt es den Verantwortlichen in Luzern, die üblichen Formalismen der Orchesterarbeit nur insoweit zur Anwendung zu bringen, als sie als Fundament für das potenzielle Erbringen einer Spitzenleistung erforderlich sind. Die transaktionalen Führungselemente dürfen die Spielfreude, Initiative und Kreativität des Leistungskollektivs nicht behindern. Das Lucerne Festival Orchestra stellt somit ein Beispiel dar für eine Organisation mit einer nach Bass (1998) optimalen Mischung aus einer moderat transaktionalen und maximal transformationalen Führungskultur.

Abschliessend bleibt die Frage nach der Übertragbarkeit dieses Fallbeispiels auf die betriebliche Praxis in den Unternehmen und Organisationen. Es ist offenkundig, dass es sich beim Lucerne Festival Orchestra um ein temporäres Eliteorchester handelt, das unter privilegierten Rahmenbedingungen mit weitreichenden Freiheiten arbeiten kann. Derartige Rahmenbedingungen finden die wenigsten Manager vor. Sind daher die Erkenntnisse in keiner Weise generalisierbar?

Mit dem Fallbeispiel wollen wir Inspiration und Anregungen geben. Welche das im Einzelnen sind, muss jeder für sich prüfen. Aus unserer Sicht lassen sich beispielsweise die folgenden Erkenntnisse für die betriebliche Praxis ableiten:

- Wir gehen davon aus, dass sich die Arbeitswelt flexibilisiert, es zunehmend mehr wechselnde Kooperationsformen geben wird. Das Lucerne Festival Orchestra kann vor diesem Hintergrund als Vorbild für zeitlich befristet zusammenkommende Leistungsensembles dienen.
- Das Bedürfnis nach Sinnstiftung im Gegensatz zu herkömmlichen Motivationsmodellen nach dem transaktionalen Austauschprinzip nimmt zu. Zunehmend weniger Menschen sind bereit, sich den Wunsch nach einer erfüllenden Tätigkeit, guten Beziehungen am Arbeitsplatz oder einem inspirierenden Austausch mit geschätzten Kollegen und Vorgesetzten abkaufen zu lassen. Das Lucerne Festival Orchestra zeigt beispielhaft auf, wie einem erfahrenen Profiteam die Inspiration und Spielfreude zurückgegeben werden kann.
- Das Lucerne Festival Orchestra erreicht trotz wechselnder personeller Konstellationen über mehrere Jahre hinweg ein konstantes Niveau. Hierzu trägt bei, dass die Muster der Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit stetig repliziert werden und zu einer transformationalen Kultur geworden sind. Es lohnt, sich diese Prinzipien genauer anzuschauen und davon zu lernen.
- Dieses Fallbeispiel zeigt Wege auf, wie eine an sich statische, etwas erstarrte Organisationsform dynamisiert werden kann, ohne dabei äusserlich das strukturell Tradierte zu zerstören. Es werden verschiedene Stellhebel vorgestellt, mit denen Führungskräfte im Rahmen ihrer Einflussmöglichkeiten zur Etablierung einer Hochleistungskultur beitragen können.

Sofern man sich nicht von den offenkundig elitären Rahmenparametern des Lucerne Festival Orchestras davon abhalten lässt, sich den dahinterliegenden Erfolgsprinzipien und Arbeitsweisen zu widmen, bietet das Fallbeispiel des Lucerne Festival Orchestras einen reichen Schatz an Anregungen, Ideen und Vorbildern für die Führungskultur und das Changemanagement in der eigenen Organisation.

# Literaturverzeichnis

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72 (4), 441-463.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18 (3), 19-31.

Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership; Industry, Military, and Educational Impact*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17 (1), 112-121.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *International Journal of Public Administration*, 17 (3/4), 541-555.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Mind Garden.

Heidbrink, M. & Jenewein, W. (2011). *High-Performance-Organisationen – Wie Unternehmen eine Hochleistungskultur aufbauen*. Stuttgart: Schäffer Poeschel.

Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture & Performance*. New York: Free Press.

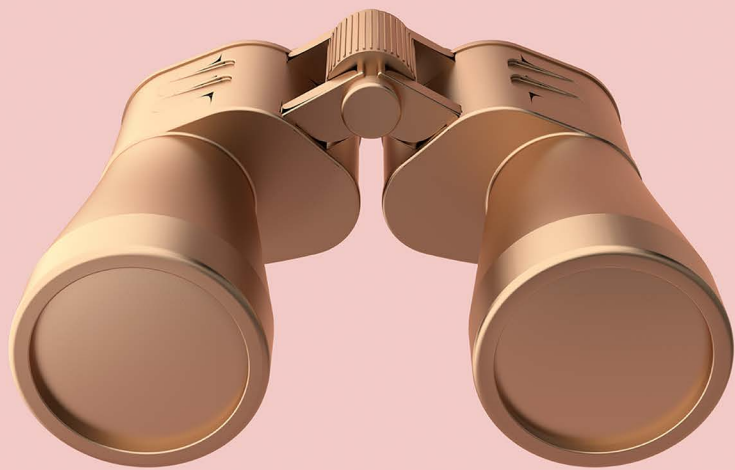
Kübler, S. (2010). Die Herrscher mit dem Taktstock. In: *Tages-Anzeiger Zürich*, Ausgabe vom 05.08.2010.

Morhart, F. M., Herzog, W. & Tomczak, T. (2009). Brand-specific leadership: Turning employees into brand champions. *Journal of Marketing*, 73 (5), 122-142.

Parry, K. W. & Proctor-Thomson, S. B. (2001). Testing the validity and reliability of the Organisational Description Questionnaire (ODQ). *International Journal of Organisational Behavior*, 4 (3), 111-124.

Schein, E. (2003). *Organisationskultur*. Bergisch Gladbach: EHP.

Spahn, C. (2010). Ein glücklicher Gärtner. In: *Die ZEIT online*, Ausgabe vom 12.08.2010.





# Die digitale Transformation erfordert neue Kompetenzen bei Führungskräften und Mitarbeitenden

Dr. Sandra Hutterli, Leiterin Bildung SBB

Im Zentrum der digitalen Transformation stehen nicht primär technologische Innovationen, sondern die Fähigkeit der Führungskräfte und Mitarbeitenden, sich die erforderlichen Schlüsselkompetenzen anzueignen. Um diese frühzeitig zu erkennen, ist die Auseinandersetzung mit folgenden Fragen ausschlaggebend:

- The Reason Why: Welche Schlüsselkompetenzen sind zur Umsetzung der Business-Strategie in meinem Tätigkeitsbereich erforderlich?
- Digitale Transformation: Welche Veränderungen in meinem Bereich erfordern welche neuen Kompetenzen?
- Innovationskraft: Mit welchen Kompetenzen kann ich in meinem Bereich zur Zukunftsfähigkeit des Unternehmens beitragen?
- Führungs- und Leistungskultur: In welcher Situation ist welcher Ansatz zielführend und wie kann durch vermehrten Handlungsspielraum ein energetisierendes Arbeitsumfeld geschaffen werden?
- Schlüsselkompetenzen: Wie können die künftig erforderlichen Schlüsselkompetenzen im Betrieb rechtzeitig sichergestellt werden?

Die digitale Transformation beschäftigt Unternehmen mehr denn je. Neue Technologien erfordern nebst zukunftsgerichteten Business-Modellen und organisationalen Anpassungen auch die Entwicklung von

Schlüsselkompetenzen bei Mitarbeitenden und Führungskräften. Kultur, Führung und die Entwicklung von Kompetenzen gehören zu den Erfolgsfaktoren der digitalen Transformation – gar erfolgversprechender als die Einführung neuer Technologien.<sup>1</sup> Am Beispiel der Schweizerischen Bundesbahnen SBB wird im Folgenden aufgezeigt, was die digitale Transformation und die einhergehende Kompetenzentwicklung für ein Unternehmen konkret bedeuten.

## **The reason why – die Sinnhaftigkeit erkennen**

Zu Beginn steht the reason why. Zu welchem Kundennutzen werden Technologien eingeführt und wie wird damit ein Mehrwert für das Unternehmen geschaffen? Die Antwort darauf findet sich idealerweise in der Business-Strategie.

Die SBB schafft mit ihrer Strategie 2020 einen Mehrwert für die Kunden und erhöht dabei die Effizienz. Neue Technologien werden genutzt, um weiterhin eine starke Bahn zu bleiben und gleichzeitig ein vertrauenswürdiger Mobilitätsanbieter mit neuen Angeboten für Reisen von Tür zu Tür zu werden. Innovationsprojekte im Personenverkehr, bei Immobilien, im Güterverkehr und bei der Infrastruktur unterstützen die Kunden entlang der Mobilitätskette – digital wie auch persönlich. Bahnhöfe mit angrenzenden Arealen werden beispielsweise zu attraktiven Mobilitätsdrehscheiben und vielseitigen Dienstleistungszentren ausgebaut. Dank der Digitalisierung wird die Kapazität des Schweizer Bahnnetzes – das meist genutzte Schienennetz der Welt – um weitere 30 Prozent gesteigert. Die SBB bildet damit als treibende Kraft das Rückgrat im öffentlichen Verkehr der Schweiz. Gleichzeitig setzt sie sich dafür ein, den Anstieg der Gesamtsystemkosten zu reduzieren, damit der öffentliche Verkehr für die Kunden bezahlbar bleibt.

Die Stossrichtungen einer Geschäftsstrategie müssen sowohl den Führungskräften als auch den Mitarbeitenden klar sein. Es ist Aufgabe der Führungskraft, den Mitarbeitenden die Sinnhaftigkeit der Strategie transparent zu machen und gleichzeitig aufzuzeigen, welchen Beitrag jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin zur Umsetzung der Strategie leistet. Entscheide sind in allen Unternehmensbereichen – vom Bürolisten bis zum Lokführer – ausgerichtet auf die Strategie zu kommunizieren. Dies erfordert zunehmend unternehmerisches Denken und Handeln jedes einzelnen.

## **Digitale Transformation – den Veränderungen gegenüber offen sein**

Die Verwendung von digitalen Technologien kann zu erheblichen Veränderungen im Unternehmen und in der Branche führen. Ist dies der Fall, wird von digitaler Transformation gesprochen.<sup>2</sup> Dabei gilt es zu verstehen, inwiefern die Leistungserstellung, das Angebot und die Kundeninteraktion davon betroffen sind. Die Erstellung von Produkten und Dienstleistungen mithilfe neuer Technologien ist dann erfolgreich, wenn die Prozesse, die Organisation und das Management darauf ausgerichtet sind. Erst unter diesen Voraussetzungen können Dienstleistungen oder Produkte verbessert und die Kundeninteraktion positiv beeinflusst werden.

Die SBB nutzt die Digitalisierung beispielsweise für einen vorausschauenden und kostensparenden Unterhalt des Schienennetzes. Dank der digitalen Zustandsanalyse und Unterhaltsplanung werden die Anzahl Störungen reduziert und die Zuverlässigkeit und Pünktlichkeit für die Kunden erhöht. Im Bereich des

Gütertransporten werden die Wagen mit verschiedenen Sensoren ausgerüstet, um die Temperatur, Erschütterung und Position des Wagens zu ermitteln. Dies entspricht einem Bedürfnis der Transportkunden: Sie wollen wissen, in welchem Zustand ihre Ware ist, wo sie sich befindet und ob sie pünktlich ankommt. Eine optimale Nutzung der Digitalisierung erfordert das Zusammenspiel verschiedener Geschäftsbereiche, gezielte Kooperationen mit Partnerfirmen und somit eine Verabschiedung des Silodenkens.

Schlüsselkompetenzen für Führungskräfte und Mitarbeitende sind die Bereitschaft, Veränderungen anzugehen, und die interdisziplinäre Zusammenarbeit. Hierarchien werden flacher und Projektarbeiten gewinnen an Bedeutung. Dabei arbeiten Mitarbeitende und Führungskräfte aus verschiedenen Geschäftsbereichen und von extern aufgrund ihrer Kompetenzen in temporären Teams zusammen.

## **Innovationskraft – aktiv zum Erfolg beitragen**

Die digitale Transformation erfolgt nicht automatisch und es gibt dafür auch keine Standardlösung. Folgende Schlüsselfragen stellen sich: Wie gross sind die Experimentierfähigkeit und die Bereitschaft zu lernen in einem Unternehmen und inwiefern lassen die Rahmenbedingungen Innovationen zu?

2017 setzte das US-amerikanische Magazin Fast Company die SBB als eines der weltweit innovativsten Unternehmen in der Kategorie Transport auf Rang 6 – vor Unternehmen wie United Airlines oder Tesla.<sup>3</sup> Um die Innovationskraft zu erhöhen, hat die SBB ein konzernübergreifendes Innovationsmanagement initiiert. Aus Innovationen sollen möglichst schnell konkrete Angebote werden. Dabei wird vermehrt mit Kunden und Partnern zusammengearbeitet. Die SBB spricht zum Beispiel per Youtube explizit Start-ups für die Zusammenarbeit im digitalen Bereich an.<sup>4</sup> Dies ermöglicht einerseits ein schnelleres Vorgehen bei Entwicklungen und andererseits das Experimentieren bei gleichzeitiger Einhaltung der hohen Sicherheitsstandards der SBB. Um die Servicequalität in Bahnhöfen zu optimieren, kooperiert die SBB mit Technologieunternehmen und Partnern wie Google oder der ETH Zürich. Eine zentrale Rahmenbedingung bei der SBB ist die Ausstattung sämtlicher Mitarbeitenden mit einem digitalen Endgerät. Dies ermöglicht eine ortsunabhängige Kommunikation der Mitarbeitenden, agile Zusammenarbeitsformen und die Dokumentation von Arbeitsprozessen.

Innovation bedeutet nicht, sämtliche Prozesse und Technologien neu auszurichten. Vielmehr führt sie unweigerlich zu einem Zusammenspiel verschiedener Technologie-Generationen und komplementären Anforderungen wie Sicherheit und Experimentierfähigkeit. Führungskräfte und Mitarbeitende tragen dann aktiv zum Erfolg eines Unternehmens bei, wenn sie mit diesen unterschiedlichen Gegebenheiten aktiv umgehen und bedarfsorientiert handeln können.

## **Führungs- und Leistungskultur – Handlungsspielraum geben**

In erfolgreiche Unternehmen ist die Führungs- und Leistungskultur auf die Umsetzung der digitalen Strategie und die damit verbundene Transformation ausgerichtet. Unternehmen, die gescheitert sind, haben neue Technologien eingeführt, jedoch nicht genug in die kulturellen Veränderungen investiert.<sup>5</sup> Kernfragen einer Führungsperson sind deshalb: In welchen Situationen ist

transaktionale Führung weiterhin erforderlich, wo ist transformationale Führung mit Handlungsspielraum sinnvoll und wo bieten sich agile Zusammenarbeitsformen an?

Eine der sechs Stossrichtungen der Strategie SBB 2020 lautet «Leistungen von jedem Einzelnen fördern, fordern und anerkennen».6 Im Fokus steht die Stärkung der Führungs- und Leistungskultur mit Handlungsspielraum. Im Sinne der transformationalen Führung werden auf allen Ebenen mehr Verantwortung und Vertrauen gegeben und entsprechend ambitionierte Ziele gesetzt, die es mit konsequenter Leistung zu erreichen gilt. Ein konstruktiv-kritischer Dialog soll dazu beitragen, dass Entscheidungen mutiger gefällt werden. Mit agilen Arbeitsformen soll das Experimentieren und Lernen aus Fehlern ermöglicht werden. Gleichzeitig wird in Bereichen, die absolute Zuverlässigkeit und Sicherheit erfordern, weiterhin auf transaktionale Führungsansätze gesetzt. Ziel ist es, durch den geeigneten Mix an Führungsrepertoires und Zusammenarbeitsformen bei Führungskräften wie auch Mitarbeitenden positive Energien freizusetzen, ein gesundes Arbeitsfeld zu schaffen und die Freude an der Arbeit zu fördern.

Kernkompetenzen einer Führungskraft in der digitalen Transformation sind, nebst der gezielten Kommunikation mittels unterschiedlicher digitaler Medien, Teamfähigkeit und vernetztes Führen sowie Fördern eines eigenverantwortlicheren Entscheidungsverhaltens.7

## **Schlüsselkompetenzen – sich laufend weiterbilden**

Mit der digitalen Transformation beschleunigen sich Veränderungen von Berufsfeldern. 60 % der heutigen Primarschüler werden einen Beruf erlernen, den es heute so noch nicht gibt. Die Transformation erfordert in der Breite digitale Kompetenzen.8 Es wird davon ausgegangen, dass bis 2030 in den neu geschaffenen Stellen Kreativität und soziale Intelligenz zentrale Kompetenzen sein werden. Berufe mit Routinetätigkeiten werden mehrheitlich automatisiert.9 Bereits heute zeichnet sich ab, dass erfolgreiche Unternehmen fünfmal mehr in die Kompetenzentwicklung ihrer Mitarbeitenden investieren als nicht erfolgreiche.10 Für Führungskräfte wie Mitarbeitende stellt sich die Frage, wie die erforderlichen Kompetenzen rechtzeitig sichergestellt werden können.

Um die Mitarbeitenden und Führungskräfte für die digitale Transformation und die zukünftige Mobilität vorzubereiten und zu qualifizieren, hat die SBB das Programm fit4future mit rund 15 verschiedenen Projekten lanciert. Dabei werden die für die SBB relevanten Berufsfelder analysiert, künftige Schlüsselkompetenzen abgeleitet und mit Massnahmen hinterlegt. Zentral ist dabei die transparente Kommunikation der Veränderungen und der Dialog zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden. Beides bietet die Möglichkeit, Ängste und Lösungsansätze bezüglich der Veränderungen frühzeitig zu thematisieren. Grössere Transformationsprojekte werden mit Lernsprints begleitet, um das organisationale Lernen und die Veränderungsbereitschaft der Führungskräfte und Mitarbeitenden zu fördern. Verschiedene neue Lernsettings ermöglichen ein bedarfsgerechtes Lernen in zeitlich kurzen Einheiten on demand und on the job. Dabei gewinnt auch das Lernen in Netzwerken an Bedeutung. Die allgemeinen digitalen Kompetenzen werden bei allen Führungskräften und Mitarbeitenden gefördert, wobei bewusst ein eigenverantwortlicher Ansatz gewählt wird: Mittels eines «DigiChecks» kann jeder sein Ist-Soll-Profil eruieren und darauf basierend verschiedene niederschwellige Lernangebote nutzen.

Die digitale Transformation ist dann erfolgreich, wenn Führungskräfte und Mitarbeitende sich bedarfsgerecht laufend weiterbilden. Die erforderlichen Kompetenzen sollen möglichst in flexiblen Lernsettings entwickelt werden. Insbesondere bei neuen Technologien kann es durchaus sein, dass die Mitarbeitenden Experten sind und die Führungskraft lediglich ein Verständnis dafür entwickelt. Zentral ist es jedoch, dass die Führungskraft Freiräume für das Lernen schafft.

## Quellen

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. Becoming a digitally mature enterprise. Deloitte: Online Artikel. <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/topics/digital-transformation/digital-transformation-strategy-digitally-mature.html?id=us:2sm:3ab:dup1213:eng:dup:072215> (18.06.2018).

Pousttchi, Key. Digitale Transformation. In: Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik. Online Lexikon. <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/lexikon/technologien-methoden/Informatik--Grundlagen/digitalisierung/digitale-transformation> (18.06.2018).

Fast Company, 24.2.2017, p.3. Online Magazine. <http://velodynelidar.com/docs/news/The%20guide%20to%20the%20businesses%20that%20matter%20the%20most%20in%20Transportation.pdf> (18.06.2018).

SBB Startup Program. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=-38j3CAYwxWs> (18.06.2018).

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2014). Moving Beyond Marketing: Generating Social Business Value Across the Enterprise. Deloitte: Online Artikel. <http://sloanreview.mit.edu> (18.6.2018).

SBB: Vision und Strategie der SBB. <https://company.sbb.ch/de/ueber-die-sbb/profil/strategie.html> (18.06.2018).

Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (Hrsg., 2016). Führen im digitalen Zeitalter – Relevante Kompetenzen und Anforderungen an Führungskräfte. p. 6-11. [https://www.ikf.ch/images/stories/texte/Liebermeister\\_Digitales-Fhren\\_Meta-Studie\\_2016\\_Kurzfassung.pdf](https://www.ikf.ch/images/stories/texte/Liebermeister_Digitales-Fhren_Meta-Studie_2016_Kurzfassung.pdf)

Acatech (2017). Innovationsindikator 2017. Schwerpunkt digitale Transformation. p. 54. [http://www.innovationsindikator.de/fileadmin/2017/PDF/Innovationsindikator\\_2017.pdf](http://www.innovationsindikator.de/fileadmin/2017/PDF/Innovationsindikator_2017.pdf) (18.6.2018).

Deloitte (Hrsg., 2017). Welche Schlüsselkompetenzen braucht es im digitalen Zeitalter? Auswirkungen der Automatisierung auf die Mitarbeiter, die Unternehmen und das Bildungssystem. p. 2. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/innovation/ch-de-innovation-automation-competencies.pdf> (18.06.2018).

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. Becoming a digitally mature enterprise. Deloitte: Online Artikel. <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/topics/digital-transformation/digital-transformation-strategy-digitally-mature.html?id=us:2sm:3ab:dup1213:eng:dup:072215> (18.06.2018).

