



new leadership – Das Führungsverständnis der Zukunft leben lernen

Ein Curriculum zur Führungskräftequalifizierung

Wir erleben gerade einen der historischen Momente, in denen Organisationen sich noch einmal neu erfinden müssen. Es gilt, in ein neues Zeitalter aufzubrechen. Einen Quantensprung zu vollziehen. Nicht mehr und nicht weniger.

Dass sich die herkömmliche pyramidale Linienhierarchie als Organisationsmodell für die wachsenden Anforderungen des weltweiten Marktes als immer weniger tauglich erweist, ist inzwischen augenfällig: die Abläufe zu starr, die Entscheidungsprozesse zu behäbig, das Denken zwangsläufig in der Rangordnung verhaftet und an den Grenzen des eigenen Aktionsradius orientiert.

Dieser zunehmenden Schiefelage begegnen viele Unternehmen mit der Einführung neuer organisationaler "Betriebssysteme": innerhalb der Organisationen entstehen kleinere oder größere Subsysteme, in denen die Zusammenarbeit auf *agile* Weise organisiert ist. Modelle dafür sprießen wie in jeder Umbruchsituation im Management wie Pilze aus dem Boden. So werden aktuell bereits viele Erfahrungen gemacht, Annahmen verworfen, Neues geplant und ausprobiert. So weit so gut. Und angemessen.

Was aber heißt das alles für die Führungskräfte? Werden sie denn in der Neuen Welt überhaupt noch gebraucht, wird Führung nicht am Ende ganz überflüssig?

Unsere Antwort darauf ist diese: Je mehr Selbstorganisation und agiles Arbeiten eingeführt werden, desto dringender braucht das System Führung. Nur handelt es sich um eine ganz andere Art von Führung. Das Führungsverständnis, mit dem die hochkompetenten und erfahrenen Führungskräfte "aufgewachsen" sind, muss und wird sich fundamental verändern. Was gebraucht wird, ist

- eine selbstgesteuerte, flexible und situationsgebundene Verantwortungsübernahme;
- ein Denken in Zusammenhängen, die weit über den eigenen überschaubaren Rahmen hinausgehen;
- die Fähigkeit, simultan oder in schneller Folge in ganz unterschiedlichen Rollen und Kontexten zu agieren;
- ein hohes Maß an Unmittelbarkeit, Präsenz und situativer Wirksamkeit in der Kommunikation auf Augenhöhe;
- die Sensibilität, das Neue zu erspüren und willkommen zu heißen;
- die Beherrschung zu Entscheidungen im Ungewissen;
- eine robuste Improvisationsfähigkeit im Umgang mit Unwägbarkeiten und sich im laufenden Prozess stetig verändernden Anforderungen.

Und all das ist eine Frage der Haltung, eine Frage des *Mindsets*. Hier vollzieht sich der eigentliche Wandel. Veränderungsprozesse sind in ihrem Wesenskern abhängig von der sich verändernden Haltung der Menschen. Kein formaler Masterplan, kein noch so klug ausgetüfteltes Organisationsmodell kann echte Veränderung bewirken. Das können nur die Menschen, die die neue Kultur des Denkens und Handelns tragen und umsetzen. Für Führungskräfte ist dieser Wandel eine Herkulesaufgabe. Weil er alle bisherigen Grundannahmen, Orientierungen und innere Sicherheiten auf den Kopf stellt. Für die Jungen mag es noch einfacher sein, schwerer schon ist es für die alten Hasen, die Leistungsträger im Unternehmen, die nun umlernen müssen. Die mal so eben ein anderes Denken, eine andere Haltung, ein grundsätzlich anderes Verhältnis zu Führung entwickeln müssen. Abgesehen von all den neuen *Tools* und *Frameworks*, mit denen es sich anzufreunden gilt. Unser Curriculum "Neue Führung" will genau an dieser Stelle ansetzen und unterstützen. Es soll dabei weit über das Kennenlernen der organisationalen Mechanik agilen Arbeitens hinausgehen: im Zentrum steht die Entwicklung eines neuen Führungsverständnisses. Es geht um eine ganz neue Rolle. Es geht damit um all die Fähigkeiten und Fertigkeiten im Denken und Handeln, die für die Navigation in den sich fundamental verändernden organisationalen Kontexten fit machen.

Warum haben wir das Curriculum als offenes Angebot im Programm?

In einer offenen Weiterbildungsgruppe treffen sich Führungskräfte, die aus den unterschiedlichsten Unternehmenskontexten und -kulturen kommen.

Nichts ist bereichernder als Diversität. Sie birgt die Chance auf gegenseitige Befruchtung und damit auf Performancesteigerung – das haben bisher alle Studien bewiesen. Für die Arbeitsformen der Zukunft jedoch ist Diversität von zentraler Bedeutung. Agile Teams werden mit einer möglichst großen Bandbreite unterschiedlicher Expertisen zusammengestellt. Hier geht es immer darum, Fremdheit zu nutzen, sich lernend durch Unterschiede anregen zu lassen.

Da unser Curriculum Führungskräfte für die Arbeitsformen der Zukunft fit macht, bieten wir in der Lernform eine Entsprechung. Die eigenen Denkroutinen immer wieder auf den Prüfstand stellen zu müssen, da andere Teilnehmende ganz andere Perspektiven auf das gleiche Thema mitbringen – das ist von höchstem Wert für die Effektivität des Lernens. Die Kontextdiversität ermöglicht den Teilnehmenden einen reflektierenden Blick auf den Wesenskern der neuen Anforderungen.

In einem Inhousetraining sind die Teilnehmenden naturgemäß zurückhaltend damit, sich mit all ihren Unsicherheiten zu zeigen: Man muss mit den Kollegen ja weiterhin zusammenarbeiten – und die Informationswege zum Chef sind möglicherweise kurz. Da aber der Lernerfolg laut Kognitionsforschung weitgehend davon abhängig ist, in welchem Maße sich die lernende Person öffnet, sind gemischte Gruppen signifikant lernförderlicher.

Zusammenfassend können wir also folgendes sagen:

- Der Umgang mit den Herkunftskulturen verschiedener Branchen und Unternehmen fördert das *Out-of-the-box*-Denken, weitet den Blick über den eigenen Tellerrand hinaus.
- Nur die offene Lerngruppe ermöglicht ein tiefes persönliches Sich-Einlassen. So wird Lernen nachhaltig.
- Eine offene Lerngruppe fördert Risikobereitschaft und Fehlertoleranz und liefert ein Übungsfeld für das Handeln im Ungewissen.
- In einer offenen Lerngruppe kann in Freiheit und einem geschützten Rahmen ausprobiert werden, was flexible, situationsgebundene Führungsverantwortung ohne formales Mandat

und Positionsmacht bedeutet – und vor allem: wie man sie aus eigener Kraft erlangt.

All diese Vorteile verweisen unmittelbar auf die *Skills* und Kernkompetenzen, die ein neues Führungsverständnis ausmachen. So entspricht diese Arbeitsform maximal dem übergeordneten Lernziel.

Aufbau des Curriculums

Die Präsenzmodule

1. Kollaboration und Selbstorganisation

– *Organisationslabor* –

Hier erfahren die Teilnehmenden in der Versuchsanordnung eines “OrgaLabs” das Zusammenarbeiten in Selbstorganisation. Sie entwickeln eine agile Organisation, die über die gesamte Zeit des Curriculums im virtuellen Raum weiterarbeiten wird. Die Teilnehmenden erfahren hier “am eigenen Leibe”, was Selbstorganisation bedeuten kann: die unerwarteten Fallstricke, die Glanzstunden des *Flows*, die Überwindung der Ratlosigkeit, die kluge Nutzung vorhandener Ressourcen, die Handhabung kollegialer Konflikte, die Verständigung über Führungsmandate u. v. m. Darüber hinaus wird diese Erfahrung jede teilnehmende Person in Kontakt mit den jeweils eigenen spezifischen Lernfeldern bringen.

Dauer: 5 Tage

2. Neue Rolle – neues Mindset

– *Systemisch denken und agil handeln* –

Neue Führung braucht ein Denken in volatilen Zusammenhängen. Ein Denken, das aus dem Ursache-Wirkung-Schema ausbricht, das jederzeit Wechselbeziehungen und eine komplexe dynamische Vernetzung in den Blick nehmen kann. Ein Handeln, das sich an Ressourcen statt an Defiziten orientiert, das kreative Impulse möglich macht und schnell aufzunehmen in der Lage ist. Ein Fühlen, das sich auf einer tiefen persönlichen Ebene mit Sinnhaftigkeit verbindet. Für dieses *Mindset* bietet der systemische Ansatz den besten theoretischen Rahmen. In diesem Baustein werden in Theorie und Praxis Modelle und Konzepte zur Verfügung gestellt, die für eine Neue Führung unabdingbar sind.

Dauer: 3 Tage

3. Führen als Dienstleistung

– *Wirksam werden im Kontakt* –

Die Führungskommunikation der Zukunft wird immer weniger Konventionen und klar umrissene Situationen kennen. Es wird zunehmend um die Fähigkeit gehen, auch in kurzen, schnellen, möglicherweise virtuellen Begegnungen wirksam zu werden. Dazu braucht es ein hohes Maß an persönlicher Strahlkraft und gleichzeitig die Fähigkeit, das eigene Ego zurückzustellen. *Führen* wird im Wesentlichen gleichbedeutend sein mit *ermöglichen*. Das setzt eine neue innere Haltung voraus, die in diesem Baustein ausgelotet wird. Um anderen etwas ermöglichen zu können, braucht es Kontakt und Vertrauen. So entsteht die Qualität einer in hohem Maße authentischen Begegnung in Wertschätzung auf Augenhöhe.

Dauer: 3 Tage

4. Instrumente der Ermöglichung

– Coaching Tools –

Mit Menschen so umzugehen, dass sie dazu angeregt werden, selbst die Lösung für ihre Fragen zu finden, sie so zu begleiten, dass ihnen Selbstverantwortung, Motivation und Eigeninitiative zuwachsen, das wird die Aufgabe für Führungskräfte der Zukunft sein: die Führungskraft als Coach und Berater. Und weil sich Coaches von Berufs wegen am besten mit alledem auskennen, wird in diesem Baustein die professionelle Toolbox geöffnet und das darin enthaltene Wissen und Können in wesentlichen Grundzügen an die Teilnehmenden weitergegeben.

Dauer: 3 Tage

5. Integration und Product release

– Lessons Learned –

Zum Abschluss stellt die Gruppe das Produkt vor, welches sie während der Qualifizierung erstellt hat (s.u.). Nach einer abschließenden Würdigung und kritischen Betrachtung des Ergebnisses, der Lernerfolge jeder einzelnen Person und des Entwicklungsprozesses der Gesamtgruppe, erfolgt die Zertifikatsübergabe als "Leadership Transformation Agent".

Dauer: 2 Tage

Das Teamprojekt im virtuellen Raum

Über die gesamte Dauer des Curriculums trifft sich die Gruppe regelmäßig im virtuellen Raum. Sie entwickelt – auf den realen Auftrag eines Kunden hin – ein reales Produkt. Die Art der Zusammenarbeit folgt den im ersten Baustein selbst gefundenen Regeln einer agilen Organisation. Wie für agile Arbeitsformen vorgesehen, hat der Kunde die Möglichkeit, in den laufenden Prozess einzugreifen und bis zum Schluss Veränderungswünsche anzumelden. So lernen die Teilnehmenden die Ausrichtung auf ein Arbeiten in Inkrementen und ein Denken und Handeln im Geist von "Good enough for now" oder "Safe enough to try". Wechselnde Führungsrollen innerhalb der Selbstorganisation sind ebenso wie Iterationen, regelmäßige Feedbackschleifen, kritische Prozessreflexion und Zielanpassungen in der agilen Ablaufstruktur eingebaut. Dabei entwickeln sich die Formen der Zusammenarbeit im Sinne einer Lernenden Organisation immer weiter. Der gesamte Prozess wird von einem sachkundigen Supervisor online begleitet.

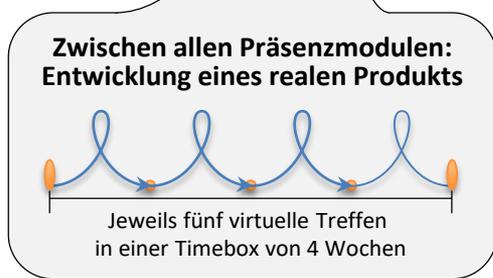
«new leadership»

Das Führungsverständnis der Zukunft leben lernen

Die Präsenzmodule



Das agile Teamprojekt im virtuellen Raum



- Agile Zusammenarbeit zur inkrementelle Entwicklung eines realen Produkts im Kundenauftrag.
- Grundlagen, Rahmen, Rollen und Tools für eine agile virtuelle Zusammenarbeit.
- Ausprobieren verschiedener Rollen in Phasen selbständiger Gruppenarbeit.
- Prozessreflektion mit Supervisor.

Ein Persönlichkeitsseminar

- Kompetenz zur Selbstführung.
- Reflektierte Erfahrungen mit der eigenen Persönlichkeit.

Wegen der inhaltlichen Passung werden die Janus-Seminare «Führungsstile» oder «Führungskraft» empfohlen.