



**Mittelstand 4.0**  
Kompetenzzentrum  
Kommunikation



THEORIE & PRAXIS

# Führung und Selbstführung in dynamischen Zeiten

Chancen und Herausforderungen der Arbeitswelt 4.0

Mittelstand-  
Digital 

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

## Inhaltsverzeichnis

1. Führung in der digitalen Transformation .....	<b>1</b>
2. Führungsnachwuchs in der neuen Arbeitswelt .....	<b>3</b>
3. Führungsalltag im selbstorganisierten Umfeld .....	<b>8</b>
4. Führung in Non-Profit-Organisationen – ein kurzer Exkurs .....	<b>13</b>
5. Fazit .....	<b>16</b>
6. Handlungsempfehlungen für Führungskräfte in der neuen Arbeitswelt .....	<b>17</b>
7. Führung als Erfolgsfaktor in der digitalen Arbeitswelt .....	<b>18</b>
8. Literatur .....	<b>19</b>
Impressum .....	<b>20</b>

# 1. Führung in der digitalen Transformation

Der Begriff der Digitalisierung steht im Managementkontext für eine beschleunigte und immer weiter greifende Virtualisierung der Arbeitswelt und der in ihr stattfindenden Kommunikationen (in Unternehmen, Märkten, Kundenkontakten). Neue Produktions- und Informationstechnologien verändern nicht nur Produktion und Vertrieb, sie zwingen die beteiligten Akteure zur Erweiterung ihrer Kenntnisse und Änderung ihrer Gewohnheiten in immer kürzeren Zeitabständen.

Führungskräfte stehen in der digitalen Transformation nicht nur vor der Herausforderung, die neuartigen technologischen Innovationen zu beherrschen, sie müssen auch den Wandel managen, Strukturen anpassen und Akzeptanz für die Digitalisierung innerhalb und außerhalb der Unternehmen schaffen. Zugleich sind sie zu beständiger Reflexion und Anpassung ihrer eigenen Potenziale gefordert, um in digitalen Kontexten erfolgreich handeln zu können. Gleichzeitig sind die Unternehmen gefordert, das mit einer entsprechenden Gestaltung der Führungskultur zu ermöglichen, um Fach- und Führungskräfte-Nachwuchs gewinnen und binden zu können, ihre Innovationsfähigkeit und damit ihr erfolgreiches Bestehen am Markt zu sichern.

## Wirtschaftspsychologische Untersuchungen: Menschliches Verhalten in Veränderungsprozessen

Im Kontext des Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrums Kommunikation werden fortlaufend Fragestellungen erforscht, die den Menschen in der digitalen Transformation darstellen. Am Modell des „House of Change“ (Fitzek & Thiessen 2017)<sup>1</sup> wurde gezeigt, dass Beschäftigte in mittelständischen Betrieben in Veränderungsprozessen regelmäßig mit Widerstand, Irritation und Umstellungsschwierigkeiten reagieren. Die im Folgenden vorgestellten wirtschaftspsychologischen Studien sind zentriert um die Frage nach der Beanspruchung der Führungskräfte in einer dynamisierten Arbeitswelt. Alle drei untersuchten Themen sind für Unternehmen in der heutigen Zeit besonders relevant:

- Welche Erfahrungen machen Menschen beim Einstieg in Führungspositionen vor dem Hintergrund sich verändernder Ansprüche an Führung (Carolin Anders)?
- Wie kann man den Herausforderungen einer in Zeiten agiler Projektarbeit vermehrt geforderten Selbstführung der Mitarbeiter:innen begegnen (Julia Wilde)?
- Und wie gestaltet sich Führung in wertzentrierten Unternehmenskulturen (Gabriele Töws)?
- Was können Unternehmen tun, um Führungskultur und -einstieg angemessen zu gestalten und wie können Führungskräfte ihre Rolle ausgestalten?

Ziel der vorliegenden Broschüre ist es, einen Einblick in diese verschiedenen Aspekte von Führung abzuleiten und Herausforderungen und Widersprüche darzustellen, um praxisnahe Handlungsempfehlungen zu geben, wie diese Herausforderungen von kleinen und mittleren Unternehmen und ihren Führungskräften angegangen und gelöst werden können.

## Führung im digitalen Zeitalter

Von „Galionsfiguren“ der Wirtschaft wird längst mehr erwartet als nur Sachlichkeit und strategisches Denken. Ihnen werden Führungsstärke und Entschlussbereitschaft zuerkannt. Nötig sind dafür angesichts immer komplexer werdender und sich schnell ändernder Strukturen sogenannte „Soft Skills“: Führungskräfte müssen flexibel sein und adäquat auf Veränderung reagieren können, gleichzeitig aber auch eine klare Linie fahren und dabei ihre Mitarbeiter:innen mitnehmen und motivieren sowie sensibel auf deren Sorgen und Ängste eingehen können. Auch Innovationsfähigkeit und Kreativität sind branchenübergreifend immer stärker gefordert. Manager:innen brauchen eine große Präsenz und ein weithin ausstrahlendes Charisma: In Zeiten von Stress und Burn-Out sind zusätzlich der sorgsame Umgang mit den eigenen Ressourcen und die Bereitschaft wichtig, sich zur rechten Zeit zurückziehen und auf die eigenen Bedürfnisse zu achten (Stichwort Resilienz). Führung wird daher zunehmend zur Selbstführung und setzt voraus, sich im Management sichtbar und überzeugend zu positionieren: Wo sieht man sich selbst? Und wie will man gesehen werden?

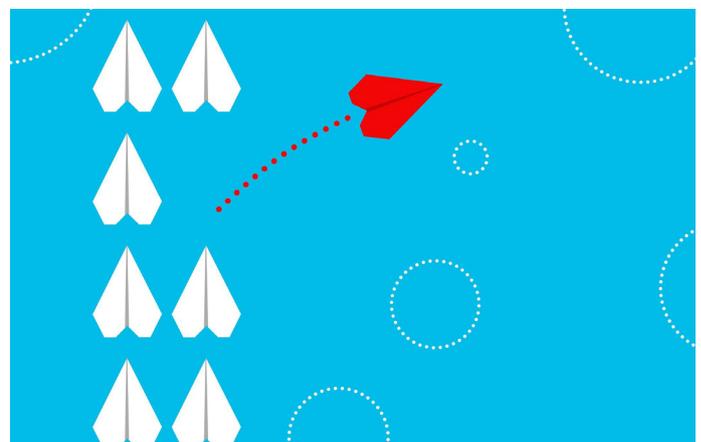


Abbildung 1 | Führungskräfte von heute müssen flexibel reagieren können und gleichzeitig eine klare Linie fahren.

<sup>1</sup> [https://www.businessschool-berlin.de/fileadmin/Daten/BSP/Forschung/Publicationen/2017\\_01\\_House\\_of\\_Change-\\_Was\\_digitaler\\_Wandel\\_wirklich\\_bedeutet.pdf](https://www.businessschool-berlin.de/fileadmin/Daten/BSP/Forschung/Publicationen/2017_01_House_of_Change-_Was_digitaler_Wandel_wirklich_bedeutet.pdf)

Neue Vorbilder im digitalen Management tragen nicht nur schillernde Namen wie der „Business Punk“, der „Digital Fool“, der „Social Influencer“ und der „Agile Evangelist“ (Zeichhardt 2018). Sie verändern das Bild in den Chefetagen der Wirtschaft grundlegend.

### **New Work for good old People**

„Neue Arbeitsformen für Gewohnheitsmenschen“ heißt die Herausforderung. In etlichen Unternehmen sind klassische Hierarchien nicht mehr gefragt. Als Rollenträger finden sich Führungskräfte in aufgabenspezifisch organisierten Projektgruppen („Circles“) zusammen, um Problemlösungen durch partizipative Entscheidungsfindung anzugehen. Das klingt inspiriert und kann gelingen, wo sich die Beteiligten flexibel und begeisterungsfähig auf neue Herausforderungen einstellen. Es führt Management aber an Grenzen heran, die damit zusammenhängen, was im Zentrum der Ansprüche und Prozesse steht. Denn Managementaufgaben werden auch in Zeiten der digitalen Transformation in aller Regel nicht von Robotern, sondern von Menschen wahrgenommen, die sich an herkömmlichen Prozessabläufen orientieren und deren mentale Ausstattung den neuen Anforderungen nicht uneingeschränkt folgen kann. Wer gewöhnt ist, Probleme zu lösen, orientiert sich gerne an klarer Aufgabenstellung, konstanten Rahmenbedingungen, verlässlichen Handlungsroutinen und erkennbarem Abschlussziel. Passt der (alte) Mensch überhaupt noch zum „New Work“?

### **Der Mensch in der digitalen Transformation**

Das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Kommunikation fokussiert sich auf die weichen Faktoren der Digitalisierung und arbeitet an der Schnittstelle von Psychologie und Wirtschaft. Dafür bezieht es regelmäßig aktuelle Forschungsergebnisse aus der Wirtschaftspsychologie in seine Arbeit ein, deren Aufgabe es ist, die Voraussetzungen zu erforschen, die Menschen in die digitale Transformation einbringen. Bei aller Innovationsbegeisterung tun sich im modernen Management Risiken und Begrenzungen auf, die in der aus guten Gründen eher konservativen Natur der menschlichen Mentalität begründet sind. Anders als in den Ausnahmesituationen der Innovation Labs reagieren Führungskräfte wie auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die gestiegenen Ansprüche der neuen Entscheidungswege und Kommunikationsmedien vielfach gereizt und überfordert. Darauf wird in der wissenschaftlichen Literatur hingewiesen, das spüren auch Praktiker. Sicherheit ist nur dort zu gewinnen, wo die Herausforderungen von New Work konkret erforscht und angegangen werden.

### **Das kulturpsychologische Konzept der durchgeführten Befragungen**

In ausgedehnten und intensiven Befragungen von Führungskräften zeichnen wir ein differenziertes Bild der Art und Weise, wie Menschen sich den Anforderungen des New Work stellen, wie sie die Chancen agiler, selbstbestimmter Arbeit nutzen und ihren Risiken begegnen. Dafür wurde eine Stichprobe von repräsentativen Vertreter:innen mittels Tiefeninterviews von 90–150-minütiger Länge befragt. Der kulturpsychologische Ansatz geht nicht vom Einzelmenschen und seiner individuellen Struktur aus, sondern sieht diesen von vorneherein integriert in die Strukturzusammenhänge seiner Lebens- und Arbeitswelt (Wirkungseinheiten).

Zentral sind nicht persönliche Ansichten, sondern personenübergreifende kulturelle Muster. Ausgewertet werden die Interviews deshalb auf der Grundlage einer „morphologischen Beschreibung“ (Fitzek 2020), bei der die individuellen Einzelaussagen der Befragten nach Gemeinsamkeiten, Widersprüchen und Fortsetzungen geordnet und in einen Gesamtkontext gebracht werden. Dabei ist die ursprüngliche Intention einer Einzelaussage nicht mehr so ausschlaggebend wie die Anknüpfungspunkte an die anderen Aussagen. Die Darstellung der Untersuchungsergebnisse erfolgt in Form eines strukturierten und nach morphologischen Kriterien systematisierten „Zitatenteppichs“. In der anschließenden Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse finden sich die Einzelaussagen als markierte Zitate im Text.

Der Weg der Nachwuchsführungskraft in der sich weiter verändernden Arbeitswelt beginnt mit deren Einstieg in die neue Rolle und einer Selbstfindung als Führungspersönlichkeit. Mit der herausfordernden und für alle Führungskräfte wie Unternehmen relevanten Einstiegsgestaltung beschäftigt sich das erste Kapitel dieser Broschüre.

## 2. Führungsnachwuchs in der neuen Arbeitswelt

Der Traum von Führung – selbst entscheiden zu können, wie und wann man arbeitet, wohin sich der Arbeitsbereich strategisch orientiert und wer im Team mitarbeitet – für viele klingt das sehr verlockend. Es wird vieles gestaltet, um den Karrierewege in die Führungsetage zu ermöglichen und damit neuen Führungskräften Verantwortung zu übertragen: Unternehmen entwickeln Traineeprogramme, bieten Mentoring sowie zahlreiche Fort- und Weiterbildungen an. Trotzdem zeigt sich, dass Führungseinsteiger:innen häufig an ihrer Führungsrolle zweifeln und sich für echtes Führen nicht wirklich gewappnet fühlen.

Zusätzlich zu den unternehmensinternen Fördermöglichkeiten ist der Weiterbildungsmarkt voll von Seminaren, Workshops, etc., um das Handwerkszeug, das eine erfolgreiche Führungskraft benötigt, zu erlernen. Im Fokus stehen dabei vor allem Trainings im Themenfeld der Kommunikationsfähigkeit wie Gesprächsführung und Feedback (Becker, 2013). Das führt dazu, dass der Weg zur perfekten Führungskraft auf den ersten Blick wenig beschwerlich wirkt.

### Doch wie sieht die andere Seite der Medaille aus?

Laut dem Führungskräfte-Radar 2019 der Bertelsmann-Stiftung<sup>2</sup> zweifelt ein Drittel der Führungskräfte an ihrer Rolle als Führungskraft. Sie bestätigen die Aussage „Ich werde meinen eigenen Ansprüchen als Führungskraft nicht gerecht“. 23,4 % der befragten 1000 Führungskräfte stimmen außerdem der Aussage zu: „Ich bin in einer Führungsrolle, bin aber nicht sicher, ob Führung mir liegt“. Die Studie ergab außerdem, dass Führungszweifel mit einer signifikant geringeren Führungswirkung einhergehen. Auf den Alltag übertragen bedeutet das laut der Bertelsmann-Stiftung, dass sich die Produktivität und Zufriedenheit unsicherer Mitarbeiter:innen weniger verbessert als bei Führungskräften ohne Führungszweifel.



Abbildung 2 | Laut dem Führungskräfte-Radar 2019 der Bertelsmann-Stiftung zweifelt ein Drittel der Führungskräfte an ihrer Rolle als Führungskraft.

Die Studie wurde mit erfahrenen Führungskräften durchgeführt. Doch wenn selbst diese Führungszweifel haben, wie geht es dann Nachwuchsführungskräften, die noch sehr neu in der Rolle der Führungskraft sind? Erst recht vor dem Hintergrund der sich verändernden Arbeitswelt, in der Führung mit vielen neuen Themenfeldern konfrontiert wird. Schließlich soll Führung auch digital erfolgreich sein, agiler werden und einen höheren Grad an Demokratisierung enthalten (Lippold 2019). Zur Führung

in der digitalen Welt gehört auch die Herausforderung des Führens ohne bzw. mit wenig persönlichem und informellen Kontakt: Wie lässt sich das eingangs erwähnte Charisma über Bildschirme mit eingeschränkter Körpersprache transportieren? Wie können Führungskräfte aufrechten Kontakt zu ihren Teams herstellen und halten, gerade auch, wenn sie sich in ihrer Rolle selbst noch finden müssen? Durch all diese Punkte verschwimmt das klassische Bild von Führung und es ist noch kein neues Bild klar ersichtlich.

### Die neue Rolle „Führungskraft“

Für eine wirtschaftspsychologische Untersuchung der gegenwärtigen Gestaltung des Führungseinstiegs wurden acht Interviews mit Nachwuchsführungskräften aus unterschiedlichen Branchen geführt. Bei der Zielgruppe wurde auf ein ausgewogenes Verhältnis von Männern und Frauen geachtet. Das Ziel bestand darin, ein Bild von der Gestaltung der Entwicklung von Personen zu erhalten, die neu in ihrer Rolle als Führungskraft sind. Der Führungseinstieg wird beherrscht durch das Unbekannte der neuen Rolle. In den Interviews zeichnet sich eine große Unsicherheit ab: Was wird passieren, wie gestaltet sich die neue Rolle aus, wie geht man am besten mit den Anforderungen um? Kurz: Es fehlen die Erfahrungswerte, die sonst Sicherheit bieten.

Veränderungen sind generell mit Ängsten verbunden, da Neues und Unerwartetes geschieht. Genau mit dieser Thematik sehen sich Nachwuchsführungskräfte in ihrer ersten Zeit als Führungskraft konfrontiert. Sie müssen ihre Komfortzone verlassen und entwickeln sich vom Teammitglied zur Führungskraft. Doch was genau bedeutet das? Die Frage, wie die Führungsrolle aussieht „klingt einfach... die Beantwortung ist schwer“. Nachwuchsführungskräfte beschreiben ihre neue Position als „Zwischending“, ihnen fällt es schwer, die neue Rolle zu beschreiben.

<sup>2</sup> [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/CCC/24\\_02\\_2020\\_BSt\\_ID876\\_Fuehrungskraefte-Radar\\_layout\\_V4.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/CCC/24_02_2020_BSt_ID876_Fuehrungskraefte-Radar_layout_V4.pdf)

Diese Problematik wird durch die eingangs genannten Aspekte der fehlenden Rollenklarheit und einer teilweise herrschenden Tabuisierung von Führung verstärkt. Das führt dazu, dass sich Nachwuchsführungskräfte teilweise gar nicht wirklich als Führungskraft sehen wollen. Aus der fehlenden Klarheit resultiert eine enorme Verunsicherung. Einige der Befragten äußern „Bedenken, ob sie sich das zutrauen können“ und ob sie „der Aufgabe gewachsen“ sind.

Die befragten Nachwuchsführungskräfte haben das Gefühl, in ihrer Entwicklung festzustecken, da sie Angst haben, komplett in die neue, unbekanntere Rolle zu treten. Sie fühlen sich trotz oben erwähnter Vielzahl von Angeboten „ins kalte Wasser geworfen“ und „allein auf dem Weg“. Bevor sie den kompletten Schritt in die neue Rolle gehen, verharren sie zum Teil lieber in einer Art Zwischenposition.

Eines kann direkt vorab gesagt werden: Diese komplexe Problematik lässt sich nicht lösen, indem die Nachwuchsführungskräfte nur Management- und Führungsseminare besuchen.

### **Sich in der Führungsrolle ausprobieren**

Der Schritt zur Entwicklung zur Führungskraft ist aufgrund der oben beschriebenen Unsicherheit bei Veränderungen für Nachwuchsführungskräfte herausfordernd. Sie wollen „sich mal ausprobieren“, wirkliches Führen samt aller Entscheidungen und Konsequenzen bleibt aber bei allen erlernten Kompetenzen eingangs noch schwer. Gleichzeitig führt auch das unscharfe Bild einer Führungskraft zu Unsicherheiten dahingehend, wie man sich als Nachwuchsführungskraft geben und präsentieren kann, vor allem vor dem Hintergrund einer Tabuisierung von Führung in bestimmten Branchen und Organisationsformen. So beschreiben einige der Befragten das „Tabuthema“, den Chef „raushängen“ zu lassen“. Führungskräfte müssen oft schwere Entscheidungen fällen, die nicht jedem einzelnen Mitarbeitenden unbedingt immer lieb, aber notwendig für das Unternehmen sind. Dabei sehen sich Nachwuchsführungskräfte der Gefahr gegenübergestellt, mit ihren Entscheidungen anzuecken.

Andererseits genießen die Nachwuchsführungskräfte die Vorteile, die der Titel Führungskraft in einem Unternehmen mit sich bringt. Sie erhalten „Einblicke auf übergeordneter Ebene“, schlüpfen in die „Kommunikator-Rolle“ und können „zugucken... Dinge verändern, weil sie observieren und daran anschließend Anregungen geben“.

Die befragten Nachwuchsführungskräfte äußern das Gefühl, eine „Rolle [zu] spielen, ohne eine Rolle

zu spielen“, da sie sich selbst in ihrer Rolle als Führungskraft noch nicht gefunden haben. Das ist aufgrund der Komplexität von Führung, der sich wandelnden Arbeitswelt und damit der sich wandelnden Ansprüche an Führungskräfte sehr verständlich. Es gilt daher für Nachwuchsführungskräfte, einen guten Umgang mit dem Führungseinstieg zu finden, mehr und mehr Erfahrungswerte zu sammeln und damit selbstbewusster in eine individuelle und zum Unternehmen passende Führungsrolle zu finden.

### **Selbstsicherheit demonstrieren**

Dabei ist Nachwuchsführungskräften ihre Unsicherheit oft unangenehm. Sie Befragten äußern die Sorge, vom Team nicht für ihre Leistungen anerkannt zu werden: es gibt „nichts Schlimmeres, als wenn man Misstrauen erweckt und die Leute sich fragen, was man da den ganzen Tag macht.“ Daher bemühen die befragten Führungseinsteiger:innen sich, ihre Leistungen sichtbar zu machen. Sie erstellen „To-Do-Listen“, schaffen „Prozesse“ und arbeiten von „morgens um 8 bis abends um 10“. Dabei haben sie das Gefühl, stets „Selbstsicherheit demonstrieren“ zu müssen, um kein Misstrauen bei ihrem Team und Kolleg:innen zu erwecken, denn sie gehen davon aus, dass letztere nichts von den bestehenden Unsicherheiten erfahren sollten. Geht man allerdings vom Wandel des Führungsverständnisses aus, der Hierarchien oft umstrukturiert und oft auch Mitarbeitenden informelle Führungsrollen und damit mehr Verantwortung bietet, kann man auch Mitarbeitenden und Kolleg:innen zutrauen, mit bestehenden Unsicherheiten umzugehen ohne dass die Reputation der Nachwuchsführungskraft darunter leidet.

### **Mit dem Team groß werden**

Ein großer Faktor bei alledem ist, dass die neuen Führungskräfte zum Teil Angst haben, vom Team nicht gemocht und als „Eindringling“ wahrgenommen zu werden. Deshalb halten sie möglichst Rücksprache mit dem Team oder versuchen, schwierige gefällte Entscheidungen zu verbergen um das Team nicht zu verärgern. So ist alles „Teamarbeit und nicht ich entscheide“. Diese Verschmelzung mit dem Team kann dazu führen, dass das Team unbewusst die Führungskraft führt, da diese „die Autonomie der Entscheidungsfindung ihnen (dem Team) [...] überlässt“. So bleiben Harmonie und „gute Stimmung“ im Team stets erhalten.

Die Devise der befragten Nachwuchsführungskräfte ist somit, sich möglichst nicht gegen das Team zu wenden und alles dafür zu tun, weiterhin eine Einheit mit dem Team zu bilden. Dadurch können sie mit dem Team groß werden und die Macht der Mehrheit für sich nutzen.

Allerdings werden Nachwuchsführungskräfte nicht umhinkommen, auch alleine schwere Entscheidungen fällen zu müssen. Hierbei müssen sie lernen, sich auf ihre Kompetenzen und bereits gemachte Erfahrungen zu berufen und sich selbst zu vertrauen. Nur schwer gelingt es, die Diskrepanz zu überwinden zwischen der Angst, vom Team verstoßen zu werden und der Notwendigkeit, sich dennoch als Führungskraft zu präsentieren. Ein Weg kann es sein, „mit offenen Karten“ zu spielen und dem Team zu „zeigen, dass wir alle gleich sind“. Der Weg des Zeigens der eigenen Vulnerabilität und Unsicherheit sich selbst und dem Team gegenüber kann ein erster Schritt sein, den Paradigmenwechsel in neue Führungsvorstellungen mitzugehen.

Diese Transparenz ist auch wichtig, um mit den eigenen Ressourcen verantwortungsvoll umzugehen. Gleichmaßen kann sie eine Grundlage für ein Verständnis des Teams gegenüber der neuen Führungskraft sein und die Grundlage für gegenseitige Unterstützung bilden. Denn gerade vor dem Hintergrund arbeitskultureller Entwicklungen nehmen häufig auch die Verantwortungsbereiche von Mitarbeiter:innen zu – dies wird erleichtert, wenn von der Führungskraft keine Allwissenheit und Alleinverantwortung erwartet werden.

### **Verantwortlichkeiten und Entscheidungswege transparent machen**

Wenn die Führungseinsteiger:innen dennoch in die Lage kommen, alleinverantwortlich eine Entscheidung treffen zu müssen, wird zunächst versucht, diese Verantwortlichkeit sicherheitshalber zu delegieren und damit „den schwarzen Peter weiterzugeben“: „Das ist ja gar nicht meine Aufgabe, sondern die von der Personal-Geschäftsführerin“. Wenn diese Herangehensweise nicht funktioniert, geht es darum, Entscheidungswege klar und transparent zu kommunizieren. Diese Themen werden dann im Team gemeinsam besprochen, „wenn das Warum klar ist, gehen sie für mich durchs Feuer“.

### **Transparenz und Kommunikation müssen geübt sein**

Herausfordernd dabei ist, dass die befragten Nachwuchsführungskräfte zwar einerseits nicht immer wirklich führen wollen, andererseits aber ihre eigene Person und Leistungen einbringen und sich einen „Namen [...] machen“ möchten. So versuchen sie, die Dinge nach ihren Vorstellungen zu gestalten ohne dabei anzuecken. Sie führen quasi unsichtbar, indem sie „Schlupflöcher finden, um Prozesse zu beschleunigen“ oder die „Triggerpunkte“ der verschiedenen Parteien für sich nutzen. Da die befragten Nachwuchsführungskräfte bei ihren Vorgesetzten oft „Welpenschutz“ genießen und

noch nicht immer wirklich ernstgenommen werden, bleiben diese Herangehensweisen der unsichtbaren Führung unbemerkt. Dabei können allerdings die Entwicklungspotenziale der Nachwuchsführungskräfte nicht greifen. Es ist wichtig, dass sie lernen, in solchen Situationen die anfänglichen Hemmnisse zu überwinden. Das erreichen sie z.B. durch Selbstreflektion, Reflektion mit erfahrenen Führungskräften und mit Transparenz gegenüber dem Team. So können sie immer öfter Entscheidungen sichtbar und selbstbewusst treffen und sich damit die Führungsrolle mehr und mehr aneignen.



Abbildung 3 | „Man kann keinen Eierkuchen backen, ohne ein paar Eier zu zerschlagen.“ – Napoleon I. Bonaparte.

### **Der Alltag der Nachwuchsführungskräfte als stetiger „Balance-Akt“**

Sich als Führungskraft präsentieren müssen, ohne sichtbar führen zu wollen. Mit dem Team eine harmonische Einheit bilden und dennoch schwierige Entscheidungen treffen. Teammitglied sein und gemocht werden und nur Aufgaben erledigen, in denen man bereits erfahren und kompetent ist.

Dennoch als Führungskraft ernst genommen werden, ohne zu ernst genommen zu werden und gegebenenfalls Entscheidungen gegen das Team treffen zu müssen.

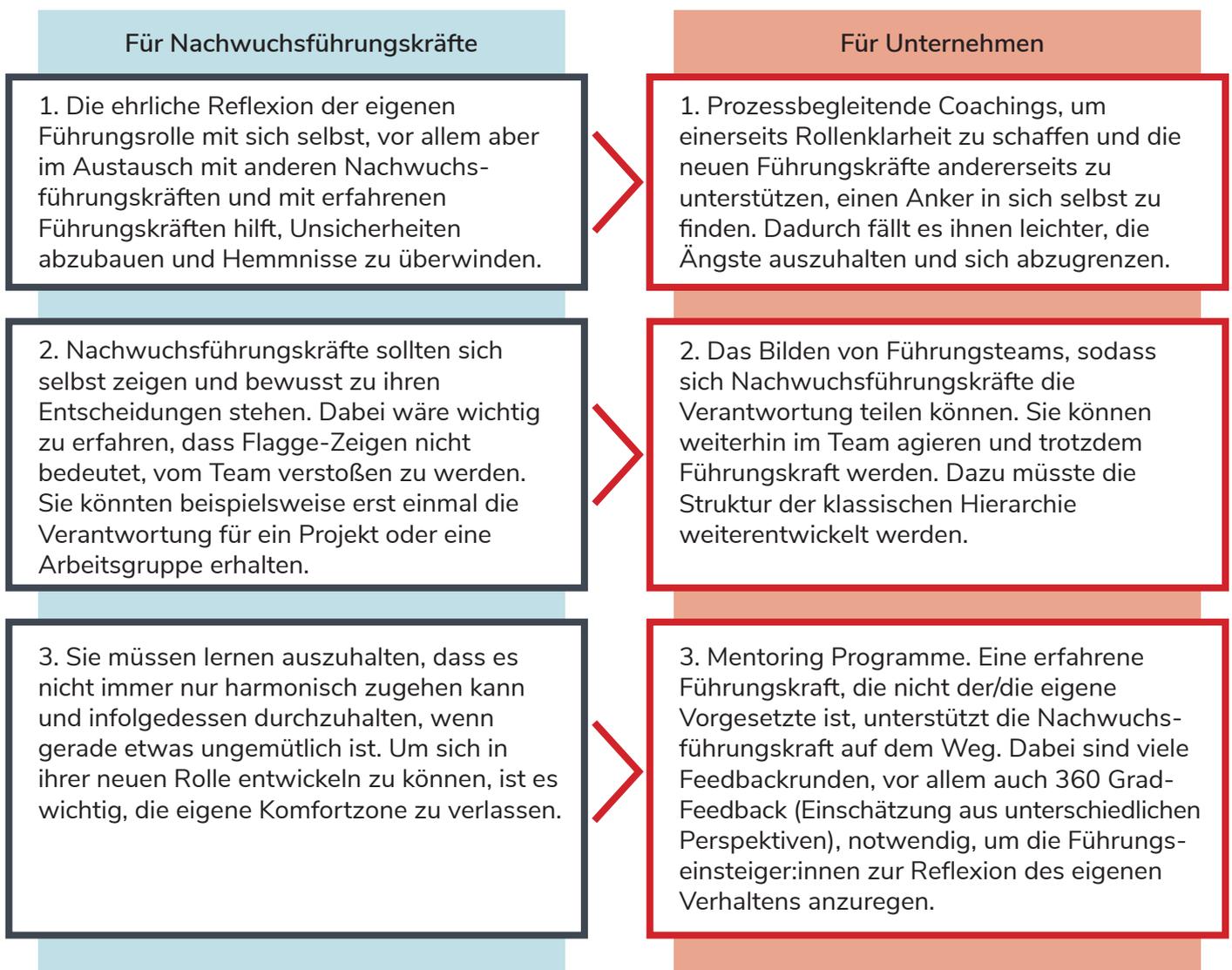
Als Schlussfolgerung ist zunächst festzuhalten, dass eine Entwicklung der Führungseinsteiger:innen nur stattfinden kann wenn sie lernen, selbstbewusst und eigenständig Entscheidungen zu fällen und diese auch transparent zu kommunizieren. Problematisch daran ist, dass die befragten Nachwuchsführungskräfte zum Teil keinen Druck verspüren, sich zu entwickeln und dazu neigen, sich in der behaglichen „Zwischenrolle“ einzurichten. Sie ziehen sich darauf zurück, „man operiert nicht am offenen Herzen“. Dabei nutzen sie die eigenen Entwicklungschancen nicht und verzögern ihre Selbstfindung in der Führungsrolle.

Auch hier sind Transparenz und vor allem Austausch mit erfahrenen Führungskräften oder anderen Nachwuchsführungskräften und ehrliche Reflektion gefragt.

Der Führungseinstieg ist also nicht bloß mit dem Tragen eines neuen Titels geschafft. Doch sowohl potenzielle Nachwuchsführungskräfte als auch Unternehmen sollten sich von den skizzierten Herausforderungen nicht verunsichern lassen. Es braucht Nachwuchsführungskräfte, denn sie bringen neues Wissen, neue Kompetenzen und frisches Engagement ins Unternehmen. Werden sie richtig gefördert und unterstützt, können sie ihre Potenziale voll entfalten. Davon profitieren dann alle Seiten: die Nachwuchsführungskräfte selbst, erfahrenere Kolleg:innen, die Unternehmensleitung und nicht zuletzt die entsprechenden Teams.

Heute bleiben Themen wie Selbstverantwortung und Führung oft nicht mehr nur Führungskräften vorbehalten: Die Notwendigkeit, ins Tun zu kommen und Verantwortung zu übernehmen, gilt immer mehr auch für die Mitarbeiter:innen. Das Konzept der aufgelösten ausgeschriebenen Führungsrollen zugunsten einer Aufteilung aller Verantwortlichkeiten auf die Mitarbeiter:innen findet sich in den sogenannten selbstorganisierten Unternehmen, deren Anzahl stetig zunimmt. Hier ist das Führen weniger hierarchisch organisiert. Führung zu lernen nimmt jedoch auch hier eine tragende Rolle ein, da es auch um das Prinzip der Selbstführung aller Mitarbeiter:innen geht. Die Herausforderungen und Chancen selbstorganisierten Arbeitens sowie konkrete Empfehlungen, von denen auch hierarchisch aufgestellte Unternehmen profitieren können, werden im nächsten Kapitel dargestellt.

### Konsequenzen und Tipps für die Praxis



## „Der gestiefelte Kater“

Um komplexe Themen zu verstehen, bietet es sich oft an, mit Bildern, z. B. Märchen, zu arbeiten. Diese teilen strukturelle Grundprobleme wie Kleines/Großes, Macht/Ohnmacht, Erhalt/Zerstörung auf verschiedene Figuren auf und bieten gewitzte Lösungswege an.

Für die Entwicklung der Nachwuchsführungskräfte kann das Grimm-Märchen des Gestiefelten Katers als Analogie herangezogen werden:

„Ein Müller hinterlässt seinem Ältesten die Mühle, dem Zweiten den Esel und dem Jüngsten den Kater; der Jüngste ist unzufrieden, weil er schlecht weggekommen ist und hat nichts Gutes mit dem Kater im Sinn. Aber der Kater bittet ihn um Stiefel und einen Sack: als Jäger und mit Lügengeschichten macht er sich beim König beliebt. Durch seine Taten und seine Lügen verhilft er dem „nackten“ Müllerburschen zu Schloß (sic!) und Königstochter. Einen Oger [Riese], der sich in alles verwandeln kann, bringt er dazu eine Maus zu werden – und frißt (sic!) sie auf“ (Salber 2018, S. 63).



Abbildung 4 | Führungskräfte vereinen sowohl die Rolle aller drei Müllersöhne als auch die des Katers in sich.

Führungskräfte vereinen dabei sowohl die Rollen aller drei Müllersöhne als auch die des Katers in sich:

Wie die Müllersöhne bewältigen die Nachwuchsführungskräfte ihren Alltag mit ihren Talenten, ihren Kompromissbildungen und kreativen Ideen. Auch sind sie wie der Kater sehr fleißig, sodass nicht immer gleich auffällt, wenn sie ihrer Führungsverantwortung an der ein oder anderen Stelle noch nicht in letzter Konsequenz nachkommen.

Auf der anderen Seite steckt in ihnen aber auch etwas vom Sohn, der ohne sichtbares Zutun zu Reichtum kommt und letzten Endes König wird. Sie bleiben häufig lieber in der passiven und zurückhaltenden Rolle des jüngsten Müllersohns und lassen das Team (den Kater) entscheiden.

In der Figur des Katers zeigt sich ein unwiderstehlicher Hang zum Spielen. Beim Warten auf ein günstiges Schicksal bleiben die Führungseinsteiger:innen in der unsichtbar führenden Rolle und kommen nicht ins sichtbare Führen. Denn solange sie nicht öffentlich für ihre Entscheidungen verantwortlich gemacht werden, brauchen sie keine negativen Konsequenzen zu befürchten.

Das „Riesen“-Problem ist aber, dass ihnen bei aller Wendigkeit die eigene Identität abhandenkommt (aufgefressen wird). Wenn sie nicht aufpassen, verwandeln sich Nachwuchsführungskräfte schlimmstenfalls selbst in Mäuse.

### 3. Führungsalltag im selbstorganisierten Umfeld

#### Selbstorganisiertes Arbeiten: Kommen Sie mit auf eine Zeitreise

Wir befinden uns im römischen Petersdom und schreiben das Jahr 1508.

Der italienische Bildhauer und Maler Michelangelo erhält von Papst Julius II den Auftrag, das Gewölbe der Sixtinischen Kapelle zu gestalten. Michelangelo fühlt sich dieser neuen und großen Herausforderung nicht gewachsen. Mit den Worten: „Mach wie du willst!“ (Nowotny, 2018) lässt er sich vom Papst überzeugen, den Auftrag anzunehmen.

Durch die uneingeschränkte Freiheit im Motiv und im Vorgehen gelingt es Michelangelo, ein begabtes und engagiertes Team zusammenzustellen, welches innerhalb der kommenden drei Jahre, kopfüber malend, das 520 Quadratmetergroße Meisterwerk entstehen lässt (Nowotny, 2018). Aus diesem Beispiel geht hervor, dass bereits im 16. Jahrhundert Räume geschaffen wurden, in denen Potenziale Entfaltung finden, Selbstverantwortung spürbar ist und Teams sich selbst organisieren. Dadurch wurden große Werke verwirklicht, die uns heute immer noch staunen lassen.

Der Begriff „New Work“, unter dem das Konzept des selbstorganisierten Arbeitens einzugliedern ist, gilt als die Arbeitsform der Zukunft. In der Transformation zur selbstorganisierten Arbeitsweise verabschieden sich Unternehmen von starren Strukturen und geben die bisher im Management angesiedelte Führungsverantwortung an ihre Mitarbeiter:innen ab, um somit dem Anspruch von Selbstbestimmung und Potentialentfaltung gerecht zu werden. Um das psychologische Agieren des Sich-Selbst-Führenden als Ganzes zu verstehen, ist es notwendig, sich ein Bild über das Organisationskonzept der Selbstorganisation zu machen.

#### Selbstorganisationen als sich-selbst-entwickelnde Systeme

Selbstorganisationen sind lebendige Systeme, die eigenständig ihre Ordnung bilden. Die voneinander abhängigen Elemente sind komplex und entwickeln sich ständig im Zusammenhang mit den systemrelevanten Bedürfnissen. Dabei verhalten sich Organisationen bildlich gesehen wie Wolken. „Strukturen sollten entstehen und sich auflösen, je nach den Kräften, die in der Organisation wirken. Wenn Menschen in ihrem Handeln frei sind, dann könnten sie diese Kräfte spüren und so handeln, dass es der Realität angemessen ist“ (Laloux 2015, S. 137).

#### Prozesse in der Selbstorganisation

Selbstorganisationen zeichnen sich durch drei zentrale Merkmale aus, die sich auf Strukturen, Prozesse und Praktiken auswirken. Dazu zählen die Selbstführung, die Ganzheitlichkeit und Sinnhaftigkeit.

Bei der **Selbstführung** gestaltet das hierarchiefreie System eigenständig alle Bereiche der Wertschöpfungskette eines Unternehmens, wie zum Beispiel die Teamzusammensetzung, die Definition und Verteilung von Rollen, die Höhe der Gehälter sowie Einstellungen und Entlassungen. Selbstorganisierte

Teams übernehmen Aufgaben der Unterstützungsfunktionen und des Managements, wobei Meetings je nach Bedarf spontan organisiert werden. Transparenz und der Zugang zu Informationen bilden die Grundlage dafür.

Der Raum für Reflexion ermöglicht es, innere **Ganzheit** zu gewinnen und die Mitarbeiter:innen ganz persönlich mit all ihren Gedanken, Zweifeln und ihrer Verletzlichkeit in die berufliche Tätigkeit einzubinden. Eine offene und vertrauensvolle Umgangskultur ist somit für den Erfolg der Selbstorganisation essenziell.

Selbstorganisationen spüren den richtigen Zeitpunkt für Entwicklungen. Durch das aufmerksame Hinhören wird erkannt, welchen **sinnstiftenden Beitrag** die Organisation und die eigene Tätigkeit leisten sollen. Durch die Frage nach dem Warum kann der Sinn und Unternehmenszweck klar herausgestellt werden.

## Der Weg zur Selbstorganisation

Die einzelnen Abstufungen und Varianten der Selbstorganisation wie managergeführte, selbstgemanagte, selbstgestaltende sowie selbstorganisierte Teams werden nachfolgend in der Grafik dargestellt. Mitarbeiter:innen und Teams erhalten zunehmend mehr Einfluss bei der Prozessgestaltung. Die Übersicht verdeutlicht die Aufgaben- und Entscheidungsaufteilung verschiedener Stufen sowie die Befähigung des Teams.

Richtung vorgeben				
Teamkontext gestalten				
Arbeitsprozesse überwachen und managen				
Aufgaben ausführen				
<b>Manager</b> <b>Team</b>	managergeführt	selbstgemanagt (z.B. Scrum Teams)	selbstgestaltende (z.B. Holokratie)	selbstorganisiert (z.B. kollegiale Führung)

Abbildung 5 | Mitarbeiter:innen und Teams erhalten zunehmend mehr Einfluss bei der Prozessgestaltung (s. Böhm & Euwens, 2019: <https://www.allesroger.io/new-work-blog/stufen-zur-selbstorganisation>).

## Praxisbeispiele von selbstorganisierten Organisationskonzepten

Bekanntere Organisationskonzepte, die das selbstorganisierte Arbeiten stärken, sind Teal Organizations, Holokratie, Soziokratie und Lean Start-up: Teal Organizations sind lebendige Systeme mit dem ganzheitlichen Fokus auf den Menschen und selbstführenden Teams.

In einer Holokratie wird die Organisation in selbstorganisierten Kreisen angeordnet, welche autonom voneinander befähigt sind. Durch duale Verbindungen zwischen den Kreisen sowie strikte Regeln in den Meetingformaten wird ein integrativer Entscheidungsprozess herbeigeführt. Soziokratien stehen für die Gleichwertigkeit aller Beteiligten in Entscheidungsprozessen, die sich durch Konsens- und Vetomethoden sowie eine Kreisorganisation auszeichnen. Unter einem Lean Start-up sieht die Organisation sich als schlankes System, bei dem die Vision, die Kundenorientierung, die Weiterentwicklung und Vernetzung im Vordergrund stehen.

Unternehmen wie SoulBottle, Mercedes Benz.io, dwarfs and Giants, RAID-BOXES und Hypoport haben es gewagt, ihre Prozesse umzugestalten und arbeiten bereits seit mehreren Jahren erfolgreich selbstorganisiert. An diesen Praxisbeispielen ist zu erkennen, dass eine Umsetzung unabhängig von Unternehmensgröße und Branche ist. Die selbstorganisierte Unternehmenskultur von SoulBottle ist seit 2014 geprägt durch eine Struktur der Holokratie und der gewaltfreien Kommunikation, um die Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen einzubeziehen. Besonders hervorzuheben ist die wertschätzende Kommunikation innerhalb des Unternehmens. Ziel der Struktur ist es, ein produktives und positives Unternehmensklima zu schaffen und beizubehalten. Die Mitarbeiter:innen agieren selbstverantwortlich in eigenen Bereichen, steuern die Organisation sowohl operativ als auch strategisch und passen Ziele an. Somit kann die Entscheidungsmacht dezentralisiert werden. Auf in- und externe Veränderungen kann flexibel reagiert werden. (SoulBottle, 2020).

Mitarbeiter:innen wird in der Arbeitsweise der Selbstführung außergewöhnlich viel Verantwortung und Vertrauen zugesprochen. Dabei eignen sich Mitarbeiter:innen durch die Bewältigung des komplexen Alltags nicht nur Techniken der Selbstverantwortung und -organisation an, sondern stärken durch das Miteinander auch die eigene Empathie- und Reflexionsfähigkeit. Schon in jungen Jahren kommen die Mitarbeiter:innen in den Genuss, sich eigenständig zu organisieren und selbst zu führen. Aber ist diese Art des neuen Führungsverständnisses so perfekt wie sie nach außen hin scheint? Auch hier haben wir aus psychologischer Perspektive nachgefragt.

## Psychologisches Agieren der Sich-Selbst-Führenden

Im Rahmen einer qualitativen Studie wurde die Selbstführung von neun Mitarbeiter:innen im Alter von 25 bis 45 Jahren in selbstorganisierten Arbeitsumfeldern näher untersucht. Fokus der Analyse war der psychologische Umgang und das Agieren im Kontext der Selbstorganisation mit all ihren komplexen Prozessen und herausfordernden Situationen. Die Ergebnisse der tiefenpsychologischen Untersuchung geben einen Einblick in das Erleben von Mitarbeiter:innen der selbstorganisierten Unternehmenswelt.

## Kontinuierliche Beweglichkeit durch einen energiereichen und eifrigen Umgang

Der Umgang mit einem selbstorganisierten Umfeld formt sich als ein Kreislauf, welcher Bewegung und Geschwindigkeit beständig aufrechterhält und steigert. Dies wird schon in der Interviewdynamik klar

erkennbar, da die Befragten sehr dynamisch, aber auch rastlos wirkten. In ihren Erzählungen zeigt sich ein ständiger Wechsel von Ausrichtung und inszenierter Brechung. Solche Herausforderungen sind notwendig, um die Geschwindigkeit zu variieren, denn konstante Arbeit auf Hochtouren ist nur schwer auszuhalten und droht, in eine Überforderung zu kippen. Um diesen Zustand zu umgehen, gerät die Selbstführung in einen Takt von Strukturert und Neuausrichtung, in dem individuelle Hochleistungen erbracht werden können.

### **„Jeder darf sein, wie er ist“ – Mit Leidenschaft und Hingabe zum Ergebnis**

Vorherige konventionelle Arbeitsstätten werden von den Befragten als „feindselige“ Umgebung beschrieben, in der Mitarbeiter:innen sich nicht frei entfalten könnten. Dies könne zu „krankmachenden Gefühlen“ führen und Mitarbeiter:innen darin hemmen, ihre volle Leistungsfähigkeit abzurufen. Hier spielen Hierarchien eine starke Rolle, die laut den Befragten dazu führen könnten, dass Mitarbeitende das Gefühl haben, sich gegenseitig ausstechen zu müssen, um die Karriereleiter zu erklimmen. Dabei würden sie sich eingeengt fühlen und sich eher verstellen, als offen aufzuzugehen.

Im Gegensatz zu den bisherigen Arbeitgebern wird die Selbstorganisation schon aufgrund ihrer Seltenheit als „Utopie“ bewundert, die es nur in „Romanen“ gibt. Selbstorganisierte Unternehmen umwerben potenzielle Mitarbeiter:innen mit „Gestaltungs- und Entscheidungsfreiheiten“ und der Möglichkeit persönlicher Entfaltung. „Jeder darf anziehen, was er möchte und das gibt mir eine Art von Befriedigung.“ Die Mitarbeiter:innen fühlen sich in der flexiblen Arbeitswelt angekommen und empfinden es als „größtes Glück“, „für eine Sache zu brennen“. Sich in neue Themen „reinzufressen“ ist eine „Challenge“, die mit der Herausforderung eines „Marathonlaufes“ in Zusammenhang gebracht wird. Wenn persönliche Schwerpunkte Entfaltung finden und der Mensch als Ganzes mit all seinen Stärken und Schwächen angenommen wird, integriert sich der Einzelne eher als unter Anpassungsdruck.

### **„Jeder hat den Hut auf.“ – Die Gemeinschaft als Regulierung**

In den Interviews stellte sich heraus, dass die Mitarbeiter:innen vom Grundsatz her eine „Schicksalsgemeinschaft“ bilden, die von unterschiedlichen Persönlichkeiten geprägt ist. Die Zusammenarbeit ist „wohlwollend und akzeptierend“, Mitarbeiter:innen fühlen sich angenommen und angekommen. Dies schafft Bedingungen, um eine gemeinsame Aktivität aufzunehmen. Die Mitarbeiter:innen ergänzen sich

durch die jeweiligen Stärken und können so stressige Situationen besser bewältigen.

Die Gemeinschaft ist aber auch durch ihre Abhängigkeit geprägt, mit der es umzugehen gilt. Eine „Synchronisation“ der Mitarbeiter:innen erweist sich als sehr komplex und zeitintensiv. Die verschiedenen „mentalen Modelle“ müssen „verbal“ zusammengefügt, ausgetauscht und diskutiert werden, um Lösungen zu finden und Entscheidungen zu treffen. Es braucht nicht nur einander, sondern auch klare Verantwortlichkeiten und die gegenseitige Unterstützung, um gemeinsam Großes zu schaffen und die Existenz des Unternehmens zu sichern.

### **„Sind wir noch auf Kurs?“ – Durch Reflexion beweglich bleiben**

Die Einführung eines selbstorganisierten Umfeldes gestaltet sich als eine intensive „Entdeckungsreise“, welche sich als anspruchsvoll erweisen kann. „Innere Werte, nach denen man sich orientiert und Dinge tut“, müssen selbst entwickelt werden, wobei es „Kriterien und Orientierungspunkte“ gibt, die dabei helfen, Entscheidungen zu treffen. Wichtig ist auch eine klare Vorstellung bezüglich des „Ziels“ sowie einer Grundidee, „wie man Dinge machen möchte“. Der „innere Kompass“ unterstützt das Bestreben, Verantwortlichkeiten zu übernehmen.

Neben einer Ausrichtung der einzelnen Mitarbeiter:innen erfolgt eine ständige Anpassung der Organisations- und Projektstrukturen. Das „Big Picture“, die aktuelle Unternehmensstrategie und die Unternehmensziele geben die Richtung vor, in die gemeinsam gegangen wird. Auf Basis eines gemeinsamen Verständnisses erfolgt eine regelmäßige Reflexion: „Ist es das, was uns zum Ziel bringt?“ Dabei können sich neue Strukturen entwickeln, um auf Kund:innen eingehen zu können.

### **Die Konfrontation mit „blinden Flecken“ stellt ein Umdenken und Andersmachen her**

Um sich ständig ausrichten zu können, sind Störungen nicht nur unvermeidlich, sondern geradezu erwünscht. Unter Druck geraten Mitarbeiter:innen in ein System, das ein hohes Arbeitspensum provoziert und sie regelmäßig an ihre Grenzen bringt. Das Bild der Perfektion führt dazu, dass immer wieder neue Aufgaben hinzukommen und ein Abgrenzen nicht möglich ist. Das Gefühl, nichts abgeben zu können, führt zu einer Überlastung und zeigt sich in spürbaren Erschöpfungsanzeichen.

Die vielfältige und familiäre Gemeinschaft hat darüber hinaus zur Folge, dass persönliche Konflikte öffentlich werden. Dabei verbreiten sich Unmut,

Vorwürfe und Anfeindungen. Laut den Befragten kann es passieren, dass Kolleg:innen bloßgestellt oder sind in ihrer Handlungsfähigkeit eingeschränkt werden, weil sie angeblich andere bevorteilen oder nicht transparent arbeiten. Auseinandersetzungen entstehen, wenn Team:innen durch ein langsames Arbeitstempo, eine geringe Arbeitsqualität oder abweichende Motivationen auffallen. Das Beharren auf eigenen Sichtweisen kann Mitarbeiter:innen zudem vom eigentlichen Arbeitsprozess abhalten.

Die strapazierenden Momente verringern die Arbeitsleistung aber nicht, sie werden zum Anlass, noch mehr Optimierungen abzuleiten. Störungen führen zur Neuausrichtung und zum Experimentieren mit Lösungen, um einen anderen Ausgangspunkt der Arbeit zu finden. Selbstorganisierte Mitarbeiter:innen sehen diese Momente somit als Chance und lassen sich nicht von Ängsten demotivieren.



Abbildung 6 | Selbstführung als Rennen.

### Die Herausforderung des Sich-Selbst-Führenden auf einen Blick

Die enorme Motivation und Hingabe der Mitarbeiter:innen treibt sie in eine Dynamik, die Unproduktivität und Stillstand verhindern soll. Ruhige Arbeitsverläufe werden den Befragten zufolge deshalb als „vergeudete Lebenszeit“ angesehen. Ordnungsgemäße Abläufe erscheinen als „lähmende Orientierungslosigkeit“. Demgegenüber werden Fehler häufig nicht als Versagen wahrgenommen, sondern als Grundlage für Reflexion und weiteres Lernen. Die starke Identifikation und Produktivität sind Grundlage für die Existenz des Unternehmens, für die sich Mitarbeiter:innen wie Unternehmer verantwortlich fühlen.

Die Sich-Selbst-Führenden eignen sich auf ihrer Rennstrecke durch das Immer-Mehr und Immer-Besser-Werden eine enorme Eigenverantwortung an. Insgesamt lastet ein hoher Druck auf den Mitarbeiter:innen, dem schnellen Arbeitsrhythmus sowie der hohen Eigenverantwortung gerecht zu werden. Dies kann dazu führen, dass die Mitarbeiter:innen des Teams erschöpft sind und Fehler selbst provozieren und inszenieren, um einen stetigen Fortschritt zu generieren. Dabei können sich die Arbeitnehmer:innen „im Neuerfinden“ verlieren und vermeiden es teilweise, feste Prozesse zu etablieren. Die Mitarbei-

ter:innen unterwerfen sich der Eigenverantwortung und geraten in ein unkontrollierbares Pensum, das einem „Hamsterrad“ gleicht. Als hochkarätige Talente angelockt, fühlen sich die Mitarbeiter:innen dann oftmals alleingelassen und müssen „den sinkenden Kahn“ selbstständig oder mit der Unterstützung des Teams aus dem Wasser ziehen.

### Was können Führungskräfte traditioneller Unternehmen von Selbstorganisationen lernen?

In der Untersuchung stellte sich heraus, dass den Mitarbeiter:innen in selbstorganisierten Systemen eine hohe Gestaltungs- und Entscheidungsfreiheit eingeräumt wird. Daraus resultiert ein hohes Maß an Unternehmerfähigkeit. Jedoch können die Freiheiten auch eine Überforderung darstellen, wenn sich Mitarbeiter:innen von Kolleg:innen oder dem Unternehmen alleingelassen fühlen. Es braucht also Strukturen und Rahmenbedingungen des Unternehmens, die Sicherheit und Unterstützung geben. Wichtig ist, dass traditionelle Unternehmen künftig eine Balance finden, bei der die Mitarbeiter:innen mehr in Gestaltungs- und Entscheidungsprozesse integriert werden, ohne jedoch die Unterstützung durch Führungskräfte zu vergessen.

### Vier Tipps für die Praxis: Worauf Führungskräfte jetzt achten sollten

#### 1. Transparenz

- ✓ Geben Sie **transparent** Unternehmensinformationen und Daten an Ihre Mitarbeiter:innen weiter. Nutzen Sie dafür Rundmails, Blogbeiträge im Intranet oder Regeltermine.
- ✓ Verfassen Sie **Leitlinien** für den zwischenmenschlichen Umgang und allgemeine Prozesse im Vorgehen und der Durchführung, um eine Unternehmenseinheitlichkeit zu schaffen.
- ✓ Dwarfs and Giants veröffentlichen ihre **holokratische Verfassung**, die für viele Mitarbeiter:innen einer Selbstorganisation als Grundlage ihrer Tätigkeit dient und ein guter Startpunkt für Ihre eigenen Leitlinien sein kann.
- ✓ Erstellen Sie **digitale Übersichten** zu allen Ansprechpartner:innen und deren Themenschwerpunkte, um Wissen transparent austauschen zu können.

#### 2. Teamverantwortung

- ✓ Arbeiten Sie nicht allein! Integrieren Sie **Stellensplittings** nicht nur bei Ihren Mitarbeiter:innen, sondern auch in den Führungspositionen z. B. durch Führungskräfte-Tandems.

- ✓ Stärken Sie die Zusammenarbeit durch vermehrte **Arbeit in Projekten**. Stellen Sie dabei Verantwortlichkeiten oder Themenexpert:innen heraus und grenzen Sie diese klar von den anderen Projektmitgliedern ab.
- ✓ Bilden Sie beispielsweise ein **Führungsteam**, das sich spezifischen Themen der Führung, wie etwa Coaching, Budget und Gehaltserhöhungen, annimmt.
- ✓ Die Techniken des „**Rollen-Canvas**“ und „**Delegation Poker**“, die im Internet zur Verfügung stehen, schaffen im Rahmen eines Meetings ein gemeinsames Rollenverständnis, welches die Erwartungen visualisiert und eine klare Kommunikation ermöglicht. Programme wie „**Trello**“ können Verantwortlichkeiten, Aufgaben und aktueller Arbeitsstand übersichtlich dargestellt werden.
- ✓ Nehmen Sie sich aktiv Raum und Zeit im Rahmen von monatlichen Regelterminen, um aktuelle Herausforderungen und die Unternehmensstrategie zu **reflektieren**.
- ✓ Trauen Sie sich, Ideen in die Tat umzusetzen und Fehler als notwendig für **Lernprozesse** anzuerkennen, um etwas Besonderes aufzubauen. Lernen Sie, nicht nur Freude am Ergebnis zu haben, sondern den Prozess zu gestalten!

### 3. Offene Kommunikation

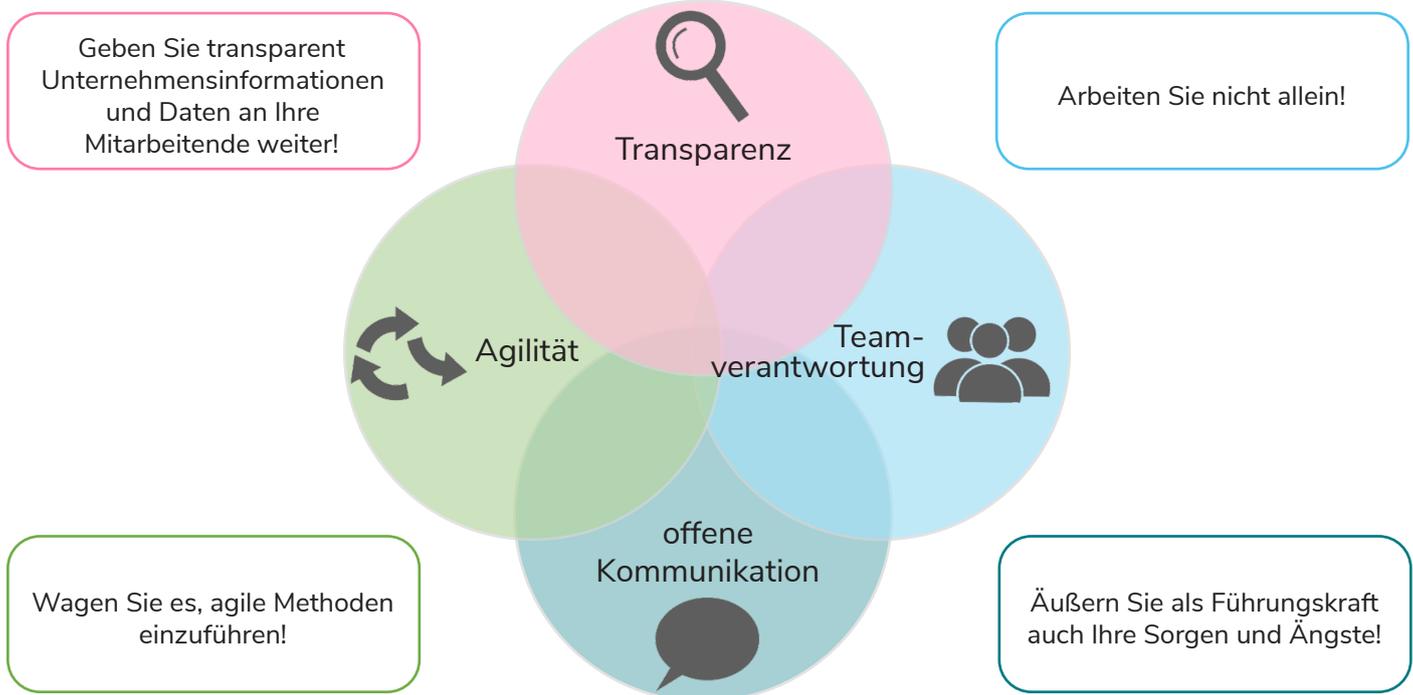
- ✓ Äußern Sie als Führungskraft auch Ihre Sorgen und Ängste! Dadurch können Ihre Mitarbeiter:innen ein Verständnis für Ihre Führungstätigkeit entwickeln und sich in Sie hineinversetzen.

### 4. Agilität

- ✓ Wagen Sie es, agile Methoden einzuführen! Es braucht nicht immer die höchste Stufe des selbstorganisierten Arbeitens zu sein. Nutzen Sie einfache Techniken oder Mischformen.

#### Agile Techniken zur Umsetzung:

- ✓ Daily-Standup Meeting: tägliche Statusbesprechung
- ✓ Burn-Down-Chart: Visualisierung des Arbeitsstandes
- ✓ Task Bord: Übersicht über aktuelle Aufgaben
- ✓ Tactical Meeting: Festlegung von Abstimmungsterminen zur Überprüfung und Klärung weiterer Tätigkeiten
- ✓ Governance Meeting: Klärung der Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnissen
- ✓ Konsensmethode: Entscheidungsfindung durch Daumen hoch/runter



In selbstorganisierten Unternehmen ist es oft die Leidenschaft für die Sache, die Mitarbeiter:innen zu Höchstleistungen antreibt. Auch in wertzentrierten Unternehmen bildet sie den Kern für gelingende Zusammenarbeit.

Non-Profit-Organisationen scheinen dabei einen Sonderfall in der Arbeitswelt zu bilden. Gerade vor dem Hintergrund einer zunehmenden Tabuisierung von Führung und der Tatsache, dass eine Wert-

zentriertheit auch in herkömmlichen Unternehmen zunimmt und Nachwuchskräfte stärker anzieht, ist der Sonderfall allerdings relevant und auch für KMU betrachtenswert.

Das nächste Kapitel thematisiert die besonderen Hürden des Umgangs mit Führung in Non-Profit-Organisationen und zeigt auf, wie diese überwunden werden können.

## 4. Führung in Non-Profit-Organisationen – ein kurzer Exkurs

Führungskräfte stehen in Zeiten der digitalen Transformation vor großen Herausforderungen, alles unter einen Hut zu bringen und den Mitarbeiter:innen einen Rahmen zu bieten, der klar strukturiert ist und dabei gleichzeitig genügend Beweglichkeit zulässt. Führung ist also unabdingbar, wird aber zum Teil im selben Atemzug auch tabuisiert. Die Frage hierbei ist: Wie können solche Gegensätze miteinander vereinbart werden? Und wie lässt sich solch ein Führungsverständnis im Arbeitsalltag konkret umsetzen?

Eine mögliche Antwort liegt in der Betrachtung der Führung in Non-Profit-Organisationen. Im Rahmen dieser Fragestellung wurde eine psychologische Kulturanalyse mit dem Schwerpunkt der Führungskultur durchgeführt. Dazu wurden zehn psychologische Tiefeninterviews mit Führungskräften aus Non-Profit-Organisationen geführt. Es wurden sowohl Vorstände als auch Führungskräfte einzelner Abteilungen interviewt, um ein Bild von Führung in Organisationen zu finden, die nicht auf Maximierung und Gewinn ausgerichtet ist.

### Was können wir von Non-Profit-Kulturen mit sanften Umgangsweisen und niederschwelliger Führung lernen?

Das Ziel der beschriebenen Befragungen bestand im Aufdecken von sichtbaren sowie versteckten Mustern, welche die Führungsgestaltung in einem Non-Profit-Kontext prägen. Führung scheint hier zunächst gar kein Thema zu sein: „das hat doch absolut nichts mit uns zu tun“.

Non-Profit-Organisationen sind durch eine besondere Kultur geprägt, die durch Gemeinwohl, Sinnhaftigkeit, Harmonie und Altruismus gerahmt ist. Sie sind „purpose-driven“, die Wirtschaftlichkeit tritt scheinbar in den Hintergrund. Was wirklich zählt, sind die Werte. Sie bestimmen die Richtung des Unternehmens und prägen den Arbeitsalltag. Darin drückt sich ein eher implizites Verständnis von Führung aus – mit sanftem Umgang und niederschwelliger Fehlerkommunikation.



Abbildung 7 | Non-Profit-Organisationen sind durch eine besondere Kultur geprägt, die durch Gemeinwohl, Sinnhaftigkeit, Harmonie und Altruismus gerahmt ist.

Der Knackpunkt besteht darin, dass auch eine „prinzipiell positive Kultur“ Gefahren in sich tragen kann. So können sich in „weichen“ Unternehmen mit einer Kultur „ohne Ecken und Kanten“ Fehlleistungen einschleichen und – beispielsweise durch Tabuisierung – in hohem Ausmaß verselbstständigen. Die folgenden Resultate erlauben einen klareren Blick auf Führung in solchen Kulturen.

### Wie verträgt sich eine gemeinnützige Kultur mit dem Tabu der Führung?

Der Treiber für gemeinnützige Organisationen ist das „Kämpfen für das große Ganze“ – für den Purpose, also die Bestimmung, den allgemeinnützigen Zweck. Die Basis bilden freundschaftliches Miteinander und Harmonie. Alle Mitarbeiter:innen haben ein Ziel, nach dem sie gemeinsam streben. Das klingt ideal und fast zu schön, um wahr zu sein. Das ausschließlich positive Bild kann den Befragten zufolge aber auch trügen: Hier kann eine „Alles-sollte-positiv-sein“-Mentalität am Werk sein, in der Probleme oder Konflikte nicht genügend Raum finden.

### „Führung passiert wie von Zauberhand“

Die Wohlfühlkultur wird dadurch bestärkt, dass alle Die beschriebene Wohlfühlkultur wird dadurch bestärkt, dass alle Mitarbeiter:innenn „im selben Boot sitzen“ und Diskussionen am liebsten immer im Konsens münden sollten. Das Team handelt in „harmonischer Einheit“, da das gegenseitige Vertrauen selbstverständlich gegeben ist. Aufbauend auf diesem Verständnis „passiert“ Führung „wie von Zauberhand“. So kann sich eine passive, distanzierte Führung einspielen, da von einer durchgängigen Selbstregulation des Teams ausgegangen wird. Dieser Zustand ist ganz klar von selbstorganisierten Teams abzugrenzen: letztere Arbeitsform ist ein bewusster Schritt von Organisationen, um so beispielsweise die Unternehmerfähigkeit der Mitarbeiter:innen zu stärken.

### **Selbstverständlichkeit = Klarheit?**

Das beschriebene Vertrauen in die Mitarbeiter:innen ist ein Gewinn für jedes Unternehmen, jedoch sollte darauf geachtet werden, dass die Selbstverständlichkeit nicht zum Selbstzweck wird. Wenn es beispielsweise in einem Unternehmen selbstverständlich ist, eine Lösung zu finden, mit der alle Beteiligten zufrieden sind, kann dies zu „unausgesprochenen“ Vorbehalten führen, um nach Möglichkeit keinen Widerspruch zu erzeugen. So scheint oberflächlich der Prozess einheitlich und zufriedenstellend, doch darunter kann es zum „Brodeln“ kommen. Zuviel Selbstverständlichkeit kann zum Hindernis von Klarheit in der Kommunikation werden. Führung sollte daher klar und deutlich gestaltet und benannt werden, um den Austausch möglichst transparent zu halten.

### **Kritik und Konflikte: kein grundsätzliches „In-Frage-Stellen“**

In einem besonders sensiblen Umfeld – wie dem der Non-Profit-Organisationen – scheint konstruktive Kritik ein heikles Thema. Ehrlichkeit und Feedback reihen sich gerne in die Logik der Selbstverständlichkeit ein, dass alles gut läuft und niemand in seinen eigenen Bemühungen angezweifelt wird. Dabei können Kritik und Konflikte Prozesse bereichern und so neue, wertvolle Perspektiven und Klarheit entstehen lassen. Im Arbeitsalltag der Non-Profit-Organisation lässt sich allerdings wegen o.g. Neigung zu einer „Alles-sollte-positiv-sein“-Mentalität eine offenere und ehrlichere Kommunikation, die auch Unbequemes einschließt, nicht immer einfach umsetzen.

Wertschätzung und das Hervorheben von Stärken sind essenziell und können als treibender Motor wirken. Doch gleichzeitig kann Entwicklung nur in Gang kommen, wenn auch transparentes Feedback und konstruktive Kritik Bestandteil des Arbeitsumfelds sind. Entwicklung meint dabei nicht die „Optimierung bis zur Unendlichkeit“, sondern vielmehr ein „Vorankommen“ innerhalb der eigenen Gestaltungsmöglichkeiten. Eigene Grenzen, aber auch fruchtbare Potenziale zu erkennen. Deshalb können Führungskräfte genau hier ansetzen: Der ehrliche Austausch sollte keine große Intervention sein, die das Miteinander von einem auf den anderen Tag auf den Kopf stellt.

Vielmehr lohnt es sich, in kleinen Schritten zu denken: Feedback in „kleineren Stationen“ zu normalisieren und zu etablieren. So kann gezielt auf das Miteinander eingewirkt werden, um die „Sackgasse“ der häufigeren Vermeidung von Konflikten zu umgehen. Dabei sollten diese Handlungsschritte nicht nur in Richtung der Mitarbeiter:innen gedacht werden, sondern auch in die der Führungskräfte. Feedback

und Austausch sollten keine Einbahnstraßen sein. Die Überzeugung, dass Feedback kein grundsätzliches „In-Frage-stellen“ darstellt, kann Anspannung und Unsicherheit nehmen. Verschiedenheit kann die Einheit im Kern stärken.

### **„Führungs-Vakuum“: Was passiert mit Verantwortung und unvermeidbaren Entscheidungen?**

Damit ein solches Miteinander möglich ist, braucht es einen strukturierten Umgang mit Verantwortung und Entscheidungen, da dieser den Rahmen für Führung bietet. Wertschätzender Umgang und ehrliches Feedback bedeuten Beweglichkeit, aber nicht in dem Sinne, dass alles stets in Frage gestellt werden muss. In einer harmonischen Welt, in der alle gemeinsam für das große Ganze kämpfen, scheint konkrete Führung teilweise deplatziert. So kann schnell ein „Führungs-Vakuum“ entstehen, in dem Entscheidungen gerne vermieden werden. Doch Team-Spirit und Leistungsmotivation können sich oft nicht ohne klare Vorgaben entfalten. Reibungspunkte sind schmerzhaft, bilden jedoch gleichzeitig einen Rahmen zur Orientierung und zur Weiterentwicklung.

Dies kann sich in der Zuweisung von Verantwortlichkeiten zeigen: Wer führt welche Rolle aus? Was gehört konkret in den Aufgabenbereich? Genauso hilfreich kann der Umgang mit Entscheidungen sein: Entscheidungen müssen getroffen werden und nicht immer werden diese allen Mitarbeiter:innen recht sein (auch wenn dies vielen als erstrebenswertes Ziel erscheint). Klarheit in der Regelung von Entscheidungsfindungen macht den Ablauf solcher Prozesse transparenter und schafft ein Fundament für Halt und Orientierung.

### **Mut zur Klarheit und konkreter Führung**

Führung kann als Herkulesaufgabe erscheinen: sie ist umfangreich und vielseitig. Gerade die Betrachtung von Führung in Non-Profit-Organisationen zeigt die besonderen Herausforderungen von Führung in einem Umfeld, das durch eine starke Mission und den Fokus auf das Miteinander geprägt ist. Von Klarheit und konkreter Führung kann das Arbeitsumfeld nur profitieren, und zwar hinsichtlich der Rollenverteilung und des Umgangs mit Verantwortlichkeiten.

### **Übung: Ein Blick in den Spiegel: Wie gestalte ich Führung?**

Diese kleine, praktische Reflexionsübung kann Ihnen einen Einblick in Ihr eigenes Verständnis von Führung geben, indem Sie eine konkrete Situation betrachten.

Tipp: Versuchen Sie, sich offen und ehrlich auf die folgenden Fragen einzulassen. Vertrauen Sie Ihrem ersten Einfall und versuchen Sie, diesen konsequent zu verfolgen.

Erinnern Sie sich an eine typische Situation, in der Sie eindeutig geführt haben. Nehmen Sie sich Zeit und erinnern Sie sich an möglichst viele Details.

- ✓ Was ist genau in dieser Situation passiert?
- ✓ Wie hat sich Ihre Führung in dieser Situation gezeigt?
- ✓ Was hat diese konkrete Form von Führung bei den Beteiligten ausgelöst?
- ✓ Welche drei Wörter würden Ihre Führung in dieser Situation am besten beschreiben?
- ✓ Überlegen Sie, was jedes Wort für Sie persönlich bedeutet (eine gute erste Übung, um Selbstverständlichkeiten zu hinterfragen)
- ✓ Optional: Was würden Ihre Mitarbeiter:innen über diese Situation denken?

Sie werden feststellen, dass sich verschiedene Ansätze zeigen: Es gibt Dinge, die gut klappen und manches möchte man noch einmal überdenken und daran arbeiten. Ansätze, die gut funktionieren, können Sie bewusst in Ihrem Arbeitsalltag einsetzen. Und die Ansätze, mit denen Sie noch nicht zufrieden sind, können Sie weiterentwickeln. Überlegen Sie, wie Sie die gleiche Situation in einem idealen Szenario meistern würden. Daran anknüpfend können Sie realistische Strategien zur Umsetzung der Idealvorstellung ableiten.

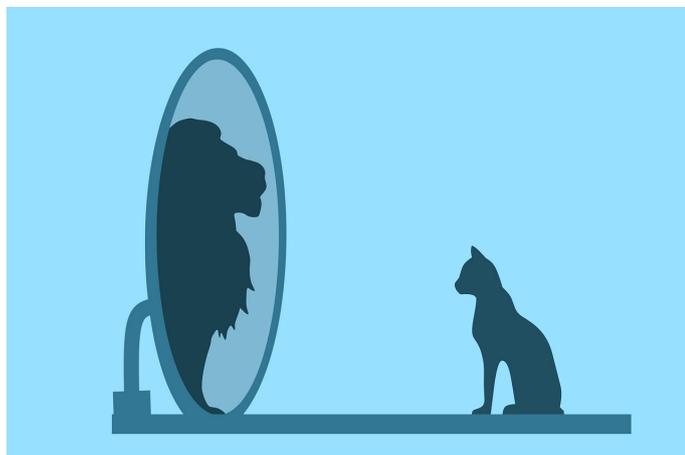
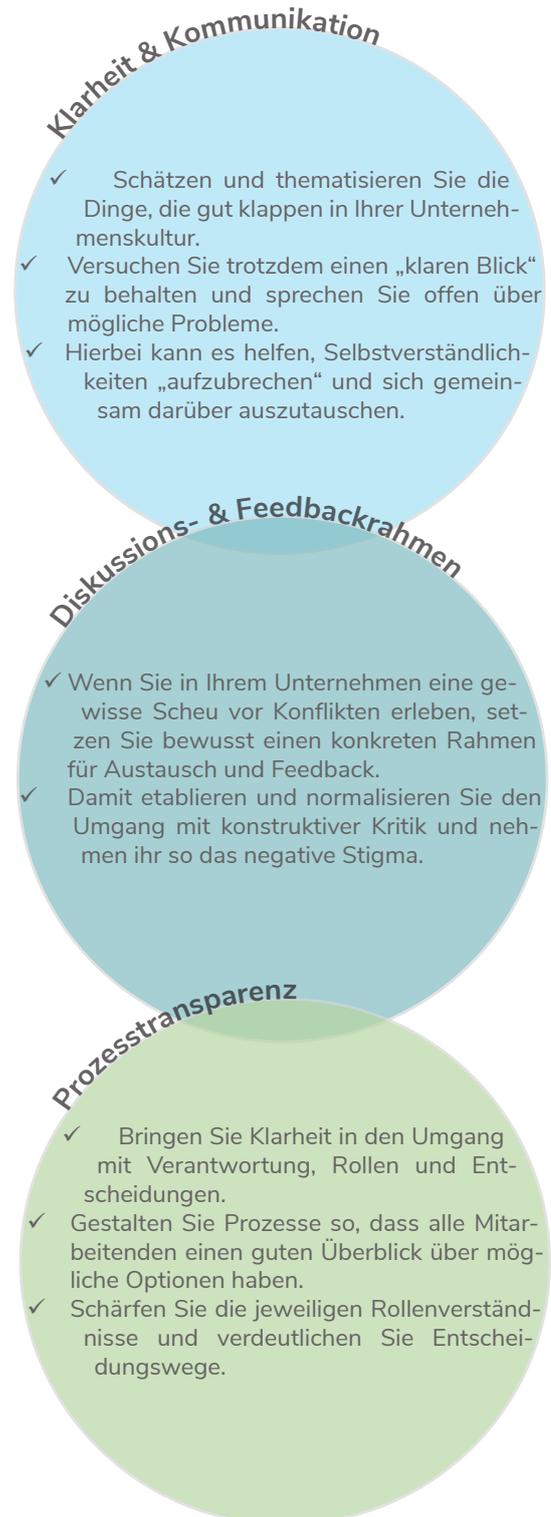


Abbildung 8 | Der Blick in den Spiegel. Durch Selbstreflexion Führungsqualitäten stärken.

## Drei Tipps für die Praxis: Was Unternehmen von Non-Profit-Kulturen lernen können

Die folgenden Eckpfeiler können Sie für eine konkretere Führung in Ihrem Arbeitsalltag nutzen:



### Klarheit & Kommunikation

- ✓ Schätzen und thematisieren Sie die Dinge, die gut klappen in Ihrer Unternehmenskultur.
- ✓ Versuchen Sie trotzdem einen „klaren Blick“ zu behalten und sprechen Sie offen über mögliche Probleme.
- ✓ Hierbei kann es helfen, Selbstverständlichkeiten „aufzubrechen“ und sich gemeinsam darüber auszutauschen.

### Diskussions- & Feedbackrahmen

- ✓ Wenn Sie in Ihrem Unternehmen eine gewisse Scheu vor Konflikten erleben, setzen Sie bewusst einen konkreten Rahmen für Austausch und Feedback.
- ✓ Damit etablieren und normalisieren Sie den Umgang mit konstruktiver Kritik und nehmen ihr so das negative Stigma.

### Prozesstransparenz

- ✓ Bringen Sie Klarheit in den Umgang mit Verantwortung, Rollen und Entscheidungen.
- ✓ Gestalten Sie Prozesse so, dass alle Mitarbeitenden einen guten Überblick über mögliche Optionen haben.
- ✓ Schärfen Sie die jeweiligen Rollenverständnisse und verdeutlichen Sie Entscheidungswege.

## 5. Fazit

**Auch wenn Führung in Unternehmen sich immer stärker vom traditionellen Befehl- und Gehorsam-Muster emanzipiert, wird sie dadurch nicht unbedingt leichter. Es gibt keine allgemeinen Vorbilder mehr, wie Führungsrollen ideal ausgefüllt werden können. Jede Führungskraft ist auf sich gestellt, ihre Rolle in Solidarität zum Arbeitgeber und in Verantwortung für die Mitarbeiter:innen zu modellieren.**

Die drei kulturpsychologischen Studien zu Führung und Selbst-Führung in dynamischen Zeiten haben eindrücklich dargestellt, was von Führungskräften und Mitarbeitenden in einer kaum mehr überschaubaren Vielfalt von Arbeits- und Führungsstrukturen erwartet wird. Jeder kann sich als Führungskraft selbst erfinden, das heißt eben auch: Jeder muss sich als Führungskraft erfinden – oft ohne Vorgabe der Institution und ohne klares Bild davon, wie er und sie in ihre Rolle passen.

Es wird nicht leichter dadurch, dass in vielen Unternehmen unseren Untersuchungen zufolge über Führung kaum gesprochen wird. Die Tabuisierung von Führung scheint ein zunehmendes Problem darzustellen. Der scheinbare Sonderfall der Non-Profit-Organisationen scheint gar keine wirkliche Ausnahme zu sein, sondern exemplarisch für eine zunehmende „Alles-muss-positiv-sein“-Mentalität zu stehen, die konstruktive Kritik negativ belegt hat und eine ehrliche Verständigung über Führungsverantwortung verhindert.

Um dem entgegenzuwirken, bietet sich die Etablierung einer offenen, wertschätzenden und konstruktiven Feedbackkultur im Unternehmen an. Auch das Thema einer vertrauensvollen Kommunikation im Unternehmen spielt vermehrt eine Rolle: Mitarbeiter:innen und Führungskräfte wollen sich heute mit ihrer ganzen Persönlichkeit in die Arbeit einbringen.

Echte Verbindungen auch auf der persönlichen Ebene stärken Teams in ihrer Zusammenarbeit und kommen so dem Unternehmenserfolg zugute.

Hier haben kleine und mittlere Unternehmen sogar Vorteile, denn sie können Führungs- und Kommunikationsstrukturen oft schneller und flexibler gestalten als beispielsweise Großkonzerne. Wichtiger denn je ist es, offen zu sein und Dinge mutig auszuprobieren.

Den Boden dafür bereitet eine Unternehmenskultur, die Fehler als Grundlage für Weiterentwicklung versteht, Transparenz in Kommunikation und Information fördert und es Mitarbeiter:innen wie Führungskräften erlaubt, sich mit der eigenen Persönlichkeit in die Arbeit einzubringen und diese mitzugestalten.

Auf der folgenden Seite haben wir Handlungsempfehlungen für die Führungsgestaltung im Unternehmen zusammengefasst.

## 6. Handlungsempfehlungen für Führungskräfte in der neuen Arbeitswelt

### Vertrauen aufbauen mithilfe von Kommunikation & Transparenz

- Gestalten und kommunizieren Sie Entscheidungswege transparent. Geben Sie allen Mitarbeiter:innen Zugang zu denselben Informationen. Nutzen Sie hierfür bestehende Kanäle wie Intranet, Newsletter etc. Dadurch schaffen Sie Vertrauen.
- Lassen Sie zu, dass Mitarbeiter:innen und Führungskräfte gleichermaßen ihre Bedürfnisse und auch Sorgen und Ängste adressieren können. Niemand kann immer nur positiv gestimmt sein. Fragen Sie aktiv nach, was Einzelne brauchen und wo der Schuh drückt.
- Kommunizieren Sie wertschätzend, etablieren Sie aber gleichzeitig eine ehrliche und konstruktiv-kritische Feedbackkultur. Dafür bieten sich z.B. Modelle wie die gewaltfreie Kommunikation oder das Hören auf 4 Ebenen nach Otto Scharmer an.

### Klarheit & Struktur geben

- Schaffen Sie klare und verbindliche Strukturen, wenn Sie einen bestimmten Grad an Selbstorganisation in Ihr Unternehmen einbringen: Wer ist wofür genau verantwortlich? Welche Entscheidungen werden partizipativ getroffen, welche trifft die Leitungsebene?
- In Selbstorganisationen hängen Verantwortlichkeiten an Rollen, nicht an Personen und wechseln je nach Bedarf. Kommunizieren Sie diesen Punkt klar und bereiten Sie die Mitarbeiter:innen darauf vor.

### Verantwortung abgeben & Selbstorganisation fördern

- Bilden Sie Führungs- oder Verantwortlichkeitstandems, bspw. auch für projektbezogene Aufgaben. So können sich Nachwuchsführungskräfte und Mitarbeiter:innen gegenseitig stärken.
- Geben Sie früh Verantwortlichkeiten an Nachwuchsführungskräfte. Nutzen Sie Mentoring- und Coaching-programme, um den Führungsnachwuchs in die wirkliche Entscheidungsfindung zu bringen.
- Stärken Sie Selbstverantwortung und Selbstführung bei den Mitarbeiter:innen, z.B. indem Sie ihnen projektbezogenen Verantwortungen übertragen oder sie in Entscheidungsfindungen einbeziehen.

### Raum für Kreativität & Innovation schaffen

- Seien Sie neugierig und haben Sie Mut, Neues auszuprobieren. Lassen Sie sich von Vorgehensweisen anderer Unternehmen inspirieren und schauen Sie, wie Sie diese für Ihr Unternehmen gewinnbringend anpassen könnten.
- Fördern Sie eine vertrauensvolle Zusammenarbeit, z.B. durch regelmäßig stattfindende Teambuilding-Maßnahmen. Regelmäßige informelle Austauschrunden und Kontakt auf der persönlichen Ebene helfen ebenfalls hierbei.

### Fehler- & Feedbackkultur vorantreiben

- Fördern Sie eine Kultur, die Fehler adressiert und als Chance für Weiterentwicklung und Verbesserung wahrnimmt. Besprechen Sie Fehler sachlich und überlegen Sie, was passieren muss, damit sie sich in Zukunft nicht wiederholen.
- Geben Sie Raum für Reflexionsprozesse und binden Sie diese strukturell in den Unternehmensalltag ein. So können sich nachteilige Verhaltensweisen nicht einschleifen und verselbstständigen.
- Fördern Sie das Vertrauen der Mitarbeiter:innen und Führungskräfte in sich selbst. Dafür bieten sich Feedbackgespräche und Coachings an. Wer sich seiner Fähigkeiten bewusst ist, traut sich mehr zu und ist produktiver.

### Ganzheitliche Führungskultur stärken

- Entwickeln Sie ein Leitbild für die Führungskultur in Ihrem Unternehmen. Welche Werte sind Ihnen wichtig? Wie partizipativ werden Entscheidungen getroffen? Geben Sie Führungskräften einen sicheren Rahmen, in dem sie ihre Führungsrolle ausgestalten können.
- Nehmen Sie Unterstützungsmöglichkeiten von Experten nicht erst dann wahr, wenn etwas nicht funktioniert, sondern auch zur Verbesserung und Aufrechterhaltung Ihrer Führungs- und Unternehmenskultur. Input von außen gibt neue Impulse und wirkt motivierend.
- Wenn Sie die Führungskultur in Ihrem Unternehmen verändern wollen, gehen Sie kleinschrittig vor: Veränderungen sind oft sehr komplex und schwer greifbar, machen Sie sie anfassbar indem Sie sie portionieren und Schritt für Schritt angehen. So beugen Sie Überforderung oder Unmut vor.

## 7. Führung als Erfolgsfaktor in der digitalen Arbeitswelt

Um den digitalen Transformationsprozess erfolgreich umzusetzen und eine digital affine Unternehmenskultur zu gestalten, müssen Unternehmen interne Strukturen, Kommunikationswege und Prozesse digitalisieren. Diese digitalen Veränderungen wirken sich auch auf die Menschen in Unternehmen aus: Mitarbeiter:innen, Kund:innen und Lieferanten. Demnach gilt es für eine zukunftsfähige Digitalisierungsstrategie nicht nur, innovative Technologien im Unternehmen zu implementieren, sondern vor allem auch die betroffenen Mitarbeiter:innen, Kund:innen und Lieferant:innen in den Veränderungsprozess zu integrieren und auf dem Weg zu begleiten.

Eine zentrale Schlüsselrolle bei der Erreichung dieser Umsetzungspunkte nehmen Führungskräfte in Unternehmen ein. In einer globalisierten und digitalisierten Welt erfährt Führung eine zunehmend stärker werdende Bedeutung im betrieblichen Kontext. Die Anforderungen an klassische Führung wachsen, da sich mit zunehmender digitaler Kommunikation und virtueller Zusammenarbeit auch die Führungskomplexität erhöht. Führungskräfte müssen in ihrem Verantwortungsbereich immer in einem „Spannungsfeld von Kontrolle und Vertrauen, Nähe und Distanz sowie Integration und Loslassen“ (Landes/ Steiner/ Utz/ Wittmann (2020), S. 1) agieren. Gleichzeitig sind aber auch Mitarbeiter:innen stärker gefragt: auch sie übernehmen häufiger projektbezogen Verantwortung und arbeiten zu Teilen selbstorganisiert.

### **Unterstützung durch das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Kommunikation**

Das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum beschäftigt sich seit mehreren Jahren fokussiert mit den Themen Führung und Veränderungsmanagement in digitalen Kontexten. Auf diesem Weg hat es Unternehmen und Führungskräfte verschiedener Branchen bei dem Aufbau und der Weiterentwicklung einer dem digitalen Wandel zugewandten Unternehmens- und Führungskultur fachlich begleitet. Dazu bietet das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Kommunikation verschiedene kostenfreie Veranstaltungen, Workshops, Transferinstrumente und Praxisprojekte.

Weitere Informationen finden Sie unter [www.kompetenzzentrum-kommunikation.de](http://www.kompetenzzentrum-kommunikation.de).

## 8. Literatur

### Grundlagen dieser Publikation:

Anders, C. (2019). *Entwicklungsgestalt des Führungseinstiegs*. Masterarbeit. Berlin: Business School.

Töws, G. (2020). *Wie gestaltet sich Führung in der Wirkungseinheit der gelebten Unternehmenskultur von Non-Profit-Organisationen?* Masterarbeit. Berlin: Business School.

Wilde, J. (2020). *Kulturpsychologische Untersuchung zur Selbstführung in einem selbstorganisierten Umfeld*. Masterarbeit. Berlin: Business School.

### Weiterführende Literatur:

Becker, M. (2013). *Personalentwicklung, Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis*. (6., überarbeitete und aktualisierte Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Fitzek, H. (2020). *Morphologische Beschreibung*. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Qualitative Forschung in der Psychologie*. Ein Handbuch, Bd. 2 (S. 711-729). Wiesbaden: Springer.

Fitzek, H. (2009). *Organisationsentwicklung als Kultivierungsprojekt*, In: *Der Mensch im Mittelpunkt wirtschaftlichen Handelns - Tagungsband zur 15. Fachtagung der „Gesellschaft für angewandte Wirtschaftspsychologie“* Ludwigshafen, 10.-11. Juli 2009, Raab, G. & Unger, A. (Hrsg.), Lengerich: Pabst Science Publishers.

Fitzek, H. & Thiessen, T. (Hrsg.) (2017). *Welcome to the House of Change. Was digitaler Wandel wirklich bedeutet*. Berlin: BSP Business School.

Herget, J. & Strobl, H. (2018). *Unternehmenskultur - Worüber reden wir?* In: *Unternehmenskultur in der Praxis: Grundlagen – Methoden – Best Practices*, Hrsg.: Herget, J. & Strobl, H., Wiesbaden: Springer Gabler.

Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations*. München: Franz Vahlen Verlag.

Landes, M./ Steiner, E./ Utz, T./ Wittmann, R. (2020). *Führung von Mitarbeitern - den im Home Office - Umgang mit dem Arbeitsplatz aus psychologischer und ökonomischer Perspektive*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Lippold, D. (2019). *Führungskultur im Wandel. Klassische und moderne Führungsansätze im Zeitalter der Digitalisierung*. Berlin: Springer Gabler.

Möllering, G. & Bertelsmann-Stiftung (Hrsg.). (2020). *Führungsmüde? Deutschlands Führungskräfte (ver-)zweifeln an ihrer Rolle*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Nowotny, V. (2018). *Scrum & Co: Ein Plädoyer für selbstorganisierte Teams*, in: *Upload Magazin*, Abgerufen am: 03.08.2020 von: <https://upload-magazin.de/21597-scrum-selbstorganisation/>

Salber, W. (2018). *Märchenanalyse* (3. Auflage). Bonn: Bouvier Verlag.

Schuhen, A. (2009). *Leadership und Nonprofit Governance*, In: *Leadership in sozialen Organisationen*, Eurich, J. & Brink, A. (Hrsg.), Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Simsa, R. (2017). *Führung in Non-Profit-Organisationen*, In: *FORUM Wirtschaftsethik* 25. Jahrgang, 2017 (S.89-97)

Soul-Bottle (2020): *Wir arbeiten an der Arbeit*, Abgerufen am 13.04.2020, von: <https://www.soulbottles.de/saubere-sache/das-sind-wir/>

Stöger, R. & Salcher, M. (2006). *NPOs erfolgreich führen: Handbuch für Nonprofit-Organisationen in Deutschland, Österreich und der Schweiz*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag

Zeichhardt, R. (2015). *E-Leadership – Führung und Leistungssteigerung in digitalen Kontexten*. In H. Künzel, (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Performance Management* (125-140). Wiesbaden: Springer Gabler.

Zeichhardt R. (2018). *E-Leader, CDOs & Digital Fools – eine Führungstypologie für den digitalen Wandel*. In: Keuper F., Schomann M., Siko-ra L., Wassef R. (eds) *Disruption und Transformation Management*. Springer Gabler, Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-19131-3\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-19131-3_1)

Zeichhardt, R., Thiessen, T. (Hrsg.) (2016). *E-Leadership – Leitlinien für Führungskräfte in Zeiten des digitalen Wandels*, Mittelstand 4.0 Agentur Kommunikation. Berlin: BSP Business School.



