

ker beeinflusst er wirksame Führung und ist somit ein zentraler Stellhebel für deren Verbesserung. Die Treiber wirksamer Führung sind blau hinterlegt, wohingegen Bremsfaktoren rot gekennzeichnet sind.

Energie & Fokus als stärkste Treiber

Fokus der Führungskraft hat unter den Top 10 Treibern und Bremsfaktoren der Leader-Persönlichkeit den stärksten Einfluss darauf ob und wie eine Führungskraft führt (Rang 1, 2 und 5). Fokus der Führungskraft bedeutet, dass sie zielgerichtet handelt und ein klares Bewusstsein für Prioritäten und die eigenen Fähigkeiten hat. Ferner spielen die Energie und das Kompetenzzempfinden der Führungskraft eine wesentliche Rolle als Treiber für ein wirksames Führungsverhalten (Rang 3, 4 und 9). Führungskräfte mit viel Energie und Fokus sind hochengagiert und zielgerichtet, so verbessert sich ihre Führungsleistung (Bruch & Ghoshal 2002). In Ergänzung zu den oben genannten Ergebnissen zeigt das Ranking, dass die Führungsleistung massiv beeinträchtigt wird, wenn die Willenskraft fehlt und Führungskräfte verunsichert sind. Eine zu geringe Willenskraft in Form von Selbstzweifeln stellt den entscheidenden Bremsfaktor bezogen auf die Leader-Persönlichkeit dar und verhindert wirksame Führung (Rang 6, 7 und 8). Der Einfluss der Willenskraft ist sogar stärker, als der Einfluss der Motivation zur Führung, welche erst auf Rang 10 folgt.

Beschleunigungsfalle & Selbstzweifel als stärkste Bremser

Mit Blick auf das Ranking der Top Treiber und Bremsfaktoren des Leadership-Kontext fällt auf, dass die Bremsfaktoren im Vergleich zu den Treibern von wirksamer Führung ein deutlich stärkeres Gewicht haben. Die negativen Kontextfaktoren, welche Führung erschweren, haben einen deutlich stärkeren Einfluss, als die positiven Kontextfaktoren, die Führungskräfte unterstützen und Leader-

ship für sie erleichtern. Besonders stark ist der Einfluss der Bremsfaktoren der negativen organisationalen Energie und die Beschleunigungsfalle (Rang 2, 4, 7 und 8) (Bruch & Menges, 2010). Führungskräfte fühlen sich dabei stark beeinträchtigt in ihrer Führungsleistung durch einerseits destruktives Verhalten und Resignation und andererseits durch eine Überhitzung des Unternehmens und damit einhergehender Defokussierung und Unklarheit von Prioritäten. Wesentliche Treiber des Leadership-Kontextes, die wirksame Führung positiv beeinflussen, sind an erster Stelle eine positive Energie im Unternehmen, das Gefühl mit den richtigen Leuten zu arbeiten (Rang 3), die Verankerung gemeinsamer Werte im Unternehmen (Rang 5), Rollen- und Verantwortungsklarheit (Rang 6), ein gemeinsames Sinnempfinden (Rang 9) und eine gute Zusammenarbeit (Rang 10). Betrachtet man die Treiber und Bremsfaktoren des Leadership-Kontextes nach den unterschiedlichen Hierarchieebenen, spürt das Top Management die negativen Kontextfaktoren in der täglichen Führung generell noch stärker als das mittlere Management.

Bedeutung für Unternehmen

Der Leadership-Radar zeigt, dass in Unternehmen heute die Rahmenbedingungen für wirksame Führung nicht gut sind und so Führungspotenzial verloren geht. Selbst motivierte und willensstarke Führungskräfte werden im Spannungsfeld zwischen den Anforderungen der modernen Arbeitswelt und der Realität in Unternehmen verunsichert und in ihrer Führungsleistung geschwächt. Für Unternehmen lässt sich daraus ableiten, dass es weiterhin die richtigen Führungskräfte braucht, aber auch der passende Leadership-Kontext geschaffen werden muss, damit Führungskräfte überhaupt führen können. Dabei gilt es vor allem die Beschleunigungsfalle zu überwinden, negative Energie und ein destruktives Arbeitsklima zu vermeiden

und starre Hierarchien, Kennzahlen-Druck und Bürokratisierung zu reduzieren. Nur so können Unternehmen über eine starke Leadership-Kultur die Chancen der Arbeitswelt 4.0 erfolgreich nutzen und vermeiden, Opfer einer zunehmenden Dynamik zu werden.

Prof. Dr. Heike Bruch, Universität St. Gallen,
heike.bruch@unisg.ch

Sandra Berenbold, energy factory St. Gallen AG,
sandra.berenbold@energyfactory.com

Martin Spilker, Bertelsmann-Stiftung,
martin.spilker@bertelsmann-stiftung.de

Literatur

- **Bruch, H. & Berenbold, S. (2017).** Zurück zum Kern: Sinnstiftende Führung in der Arbeitswelt 4.0. ZOE 1/2017.
- **Bruch, H., Block, C. & Färber, J. (2016).** Arbeitswelt im Umbruch. Trendstudie 2016.
- **Bruch, H., Block, C. & Färber, J. (2018).** Leadership der Zukunft. Trendstudie 2018.
- **Bruch, H. & Ghoshal, S. (2004).** Bias for action: How effective managers harness their willpower, achieve results, and stop wasting time. Harvard Business Review.
- **Bruch, H. & Ghoshal, S. (2002).** Beware the Busy Manager. Harvard Business Review.

Adaptives Führen – Klarheit und eins nach dem anderen

Die sogenannte 4. Industrielle Revolution nimmt unerbittlich Fahrt auf. Alles kommt auf den Prüfstand, insbesondere auch das Führungsverhalten. Agiler, flexibler soll alles werden. Selbstorganisation statt Direktiven. Es gilt, Entscheidungskompetenzen abzugeben und als Führungskraft die Rolle eines Mentors zu übernehmen. Doch selbst die Vorreiter dieser neuen Bewegung merken mittlerweile, dass eine «wohlwollende Begleitung» der Mitarbeitenden alleine bei

weitem nicht ausreicht, um der Verantwortung als Führungskraft gerecht zu werden. Also was denn nun?

Situationen verstehen

Das «Cynefin Framework», ein von Dave Snowden und Cynthia Kurtz für IBM entwickeltes Wissensmanagement-Modell, liefert zur Beantwortung dieser Frage erste Anhaltspunkte. Das Modell erlaubt es, Probleme, Situationen und Systeme differenziert zu beurteilen bzw. zu managen. Es unterscheidet dabei zwischen kausalen, komplizierten, komplexen und chaotischen Situationen. Jeder Kontext erfordert dabei eine eigene Analyse- und Handlungslogik – verstehen wir grundsätzlich die Beschaffenheit der jeweiligen Situation, können wir unser Handeln entsprechend darauf abstimmen. Klingt zunächst verwirrend, ist es aber nicht! Schauen wir uns die einzelnen Dimensionen des Modells genauer an:

Kausale Situationen können nach einem simplen Ursache-Wirkungs-Prinzip erklärt werden. Ich drücke den Schalter meines Radios und es geht an, ich drücke den Schalter erneut und das Radio geht wieder aus. Eine weiterführende Analyse ist in diesem Fall überflüssig.

In einer *komplizierten Situation* ist nicht unmittelbar erkennbar, wie Ursache und Wirkung zusammenhängen, entsprechend ist eine genauere Analyse oder spezifisches Wissen erforderlich, um die Situation zu meistern. Dies ist die Welt der Spezialisten und Architekten, die präzise vorhersagen können, wie eine Maschine bzw. ein Produktionssystem funktionieren.

Haben wir es mit *komplexen Situationen* zu tun, können wir weder mit Fachwissen, noch mit einer Bauanleitung vorhersehen, wie sich die Situation verändern wird. Dies ist die Welt der Überraschungen, der Nicht-Linearität und – mitunter – der Fassungslosigkeit. Dies liegt vornehmlich an der dynamischen Interaktion aller involvierten Elemente. Alles ist mit allem durch Rückkopplungen vernetzt, und damit voneinander

abhängig; das Ursache-Wirkungs-Prinzip außer Kraft gesetzt.

In *chaotischen Situationen* hilft keine Analyse oder gar die Ableitung linearer Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge. Die Logik ist gänzlich außer Kraft gesetzt, der Zufall hat die Führung komplett übernommen.

Das oben skizzierte Cynefin Framework kann von Führungskräften als Kompass genutzt werden, um in der digitalen Transformation den Überblick zu behalten. Und das Modell räumt auf mit der irrwitzigen Idee, dass nun alles irgendwie agil werden muss. Nein, ganz im Gegenteil! Haben wir es mit einer kausalen Situation bzw. einem komplizierten Problem zu tun, greifen nach wie vor die Grundprinzipien von *Lean* bzw. die stringente Planung und Verwirklichung effektiver und effizienter Prozessverläufe nach dem *Ursache-Wirkungs-Prinzip*. Werden wir hingegen mit komplexen Situationen bzw. chaotischen Fragestellungen konfrontiert, bleibt uns nichts anderes übrig, als Hypothesen zu bilden, diese sukzessiv und iterativ zu überprü-

fen und, entsprechend der jeweils erzielten Wirkungen, den nächsten weiteren Schritt zu planen. Und genau das ist das Grundprinzip von *agil*. Wir geben hypothesengeleitet Impulse an das System, schauen was passiert, lernen und planen darauf aufbauend unser weiteres Vorgehen. Schritt für Schritt, einer nach dem anderen!

Wie uns diese Betrachtungsweise helfen kann, die zu bewältigende digitale Transformation besser zu meistern, soll im folgenden Abschnitt skizziert werden. Dabei liegt der Fokus auf der adaptiven Anpassung des Führungsverhaltens entlang der natürlichen Phasen eines Transformationsprozesses.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der OrganisationsEntwicklung.

Abbildung 1
Agil oder Lean? Die Betrachtungsweise macht den Unterschied

