

Führt agil, gebt Weisungsbefugnisse ab! – Das hören Führungskräfte heute ständig. Doch in seiner Ausschließlichkeit führt der Ratschlag in die Irre. Denn es gibt immer noch Kontexte, in denen Lean Management mehr bringt als agile Führung. Wie aber erkennen Führungskräfte, wann welcher Leadership-Modus der geeignetere ist? Die Managementexperten Alexander Romppel und Thomas Ginter klären auf.

Foto: KentJamenbaum/Stock

Adaptiv führen

# Lean oder agil?

## Preview

- ▶ **Apodiktische Forderung:** Warum ein agiles Verständnis von Führung zu pauschal ist
- ▶ **Echte Erfordernisse als Maßstab:** Wieso sich ein sinnvolles neues Führungsverständnis nur aus dem Führungsalltag ableiten lässt
- ▶ **Von kausal bis chaotisch:** Wie die Aufgaben- und Problemstellung den Führungsmodus bestimmen
- ▶ **Knackpunkte:** Welche Fragen bei der Entscheidung über den passenden Führungsmodus helfen
- ▶ **Was bleibt:** Welche Aufgaben Führung in jedem Modus hat



Den Beitrag gibt es auch zum Hören:  
[www.managerSeminare.de/podcast](http://www.managerSeminare.de/podcast)

Ein Gespenst geht um. Sein Name ist Agilität. Agilität soll Unternehmen flexibel und veränderungsfähig machen. Sie soll ihnen helfen, auf Marktveränderungen rasch reagieren zu können und innovativ zu sein. Daher ist vielerorts die Rede davon, dass alte Arbeitsweisen dringend umgekrempelt und durch neue ersetzt werden müssen. Vor allem ist die Rede von selbstorganisierten eigenverantwortlichen Teams. Folglich – so heißt es – müssen Führungskräfte ein neues Leadership-Verständnis entwickeln: Sie sollen Weisungsbefugnisse und Entscheidungskompetenzen abgeben und stattdessen als Coach ihrer Mitarbeiter agieren.

Viele Betroffene nehmen diese Forderungen nur mit mäßiger Begeisterung auf. Nach Jahren erfolgreicher Arbeit fragen sie sich: „War denn alles falsch, was ich in der Vergangenheit getan habe?“ In der Tat merken selbst die Vorreiter der neuen Agilitätsbewegung, dass mit „Coach sein“ allein die Rolle einer Führungskraft nur unzureichend beschrieben ist. Mitarbeitercoaching reicht bei Weitem nicht, um der Führungsverantwortung in vollem Umfang gerecht werden zu können.

## Beste Basis für ein neues Führungsverständnis: Echte Erfordernisse

Am pauschalen Anspruch an die heutige Führungskraft, „unter allen Umständen agil zu werden“, muss daher etwas faul sein. Ein solches Führungsverständnis entbehrt jeder Sinnhaftigkeit, weil es in seinem Allgemeingültigkeitsanspruch der Realität nicht gerecht wird. Es ist zu einseitig. Zur Beantwortung der Frage, wie ein sinnvolles modernes Führungsverständnis stattdessen aussehen könnte, braucht es stattdessen ein klares, und vor allem ein wohlbegründetes Zielbild der Führungskraft von morgen. Solch ein Zielbild kann sich nur aus einem ergeben: aus den tatsächlichen, je nach Kontext wechselnden Erfordernissen der täglichen Führungsarbeit. Denn eine gute Führungskraft zeichnet sich insbesondere dadurch aus, unterschiedliche Probleme und Situationen meistern zu können.

Die Ausgangsfrage für ein neues Führungsverständnis muss daher lauten: Was sind das für Probleme und Situationen? Welche Herausforderungen und Besonderheiten stecken in ihnen? Und wie lassen sich diese Herausforderungen effektiv und effizient lösen? Dabei kann grundsätzlich zwischen kausalen, komplizierten, komplexen und chaotischen Situationen beziehungsweise Problemtypen unterschieden werden.

### Führung per Knopfdruck: Kausale Situationen brauchen keine Agilität

Kausale Situationen können nach einem simplen Ursache-Wirkungs-Prinzip erklärt werden: Man drückt den Schalter eines Radios, und es geht an, man drückt erneut, und das Radio geht aus. Eine weiterführende Analyse ist in diesem Fall überflüssig. Beispiele aus der Arbeitswelt sind Reisekostenbestimmungen, Dienstwagenregelungen, Brandschutzrichtlinien oder das Belegen von Besprechungsräumen.

Sind beispielsweise zu einem bestimmten Zeitraum leere Besprechungsräume vorhanden, ist es möglich, einen solchen zu buchen. Sind alle Räume belegt, hat man Pech gehabt. Der Mitarbeiter, der für die Raumplanung verantwortlich ist, muss nicht kreativ sein, muss keine völlig neuen Lösungswege entwickeln oder out of the Box denken und handeln. Im Gegenteil: Am besten ist es, wenn er sich strikt an vorgegebene standardisierte Prozesse hält. Diese stellen einen Kernpunkt des sogenannten Lean Management dar, das über Standards, die Reduktion von Variation in den Abläufen und klar definierte Schnittstellen ein reibungsloses und besonders wirtschaftliches Arbeiten auf festgefühten Bahnen möglich machen soll.

Die Arbeit in kausalen Situationen, die sich nach Lean-Prinzipien organisieren lassen, lässt sich übrigens auch vorzüglich digitalisieren. Im Fall der Raumplanung könnte etwa ein digitales Buchungssystem die Arbeit des Mitarbeiters ersetzen. So ist denn auch davon auszugehen, dass in absehbarer Zukunft kausale Situationen beziehungsweise Aufgabenstellungen zunehmend durch digitale Programme übernommen werden.

### Klassischer Fall für das Lean Management: Komplizierte Herausforderungen

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 zuverlässig und präzise vorhersagen können, wie eine Maschine oder ein Produktionssystem funktioniert.

Bringen wir unser Auto aufgrund einer Störung in die Werkstatt, wird sich der Mechaniker als Spezialist (wenn er denn einer ist) das Auto anschauen, die Störung analysieren und sie beheben. Dabei ist es ihm grundsätzlich möglich, das Auto in dessen Einzelteile zu zerlegen, die schadhafte Komponente auszutauschen und das Fahrzeug wieder zusammenzubauen. Hat er seinen Job ordentlich gemacht, fährt das Auto hinterher wieder so gut wie zuvor.

Genau das ist charakteristisch für den Umgang mit komplizierten Problemen: Wir können sie in Einzelprobleme zerlegen, Partillösungen finden und anwenden und damit sukzessive das Gesamtproblem lösen. Diese Form des Managements funktioniert immer dann, wenn die Situation kompliziert, aber nicht komplex ist. Auch hier ist Lean Management eine gute Wahl. Beispielsweise macht es fraglos Sinn, eine auf Taktzeit und hohe Qualität ausgelegte Produktion nach Lean-Prinzipien zu steuern. Das heißt: Standards zu setzen, nach denen die Arbeit zu erfolgen hat, und dann auch deren Einhaltung zu kontrollieren sowie den Prozess kontinuierlich – unter aktiver eigenständiger Mitwirkung der Mitarbeiter – zu verbessern.

Tritt eine Störung auf, analysieren die Verantwortlichen das Problem, zeigen mögliche Lösungswege auf und entwickeln einen Plan, wie die Störung zu beheben ist. Das heißt: Läuft die Anlage im Normalbetrieb, gelten am besten klare Vorgaben des Managements – die nicht in Frage zu stellen sind. Alles andere wäre ineffizient und uneffektiv.

### Komplexität ist am besten agil zu stemmen

Haben wir es dagegen mit komplexen Situationen zu tun, können wir weder mit Fachwissen noch mit einer Bauanleitung vorhersehen, wie sich die Situation durch einen externen Impuls verändern wird. Dies ist die Welt der Überraschungen, der Nichtlinearität und – mitunter – der Faszinationslosigkeit und des Entsetzens. Dies liegt vornehmlich an der dynamischen Interaktion aller involvierten Elemente: Alles ist mit allem durch Rückkopplungen vernetzt und damit voneinander abhängig.

Was in der Euphorie über agile Arbeitsformen oft untergeht, ist die Tatsache, dass Agilität nicht für jedes Problem die richtige Lösung ist.

Das Prinzip von Ursache und Wirkung ist außer Kraft gesetzt.

Komplexe Systeme sind beispielsweise das menschliche Gehirn, das Internet, Infrastrukturnetzwerke, multinationale Konzerne sowie Firmenzusammenschlüsse jeglicher Art. Aber auch ein Fußballspiel ist eine komplexe Angelegenheit. Zwar kann das Regelwerk unmittelbar verstanden und die Logik des Spiels kann analytisch erfasst werden. Die Durchführung des Spiels ist jedoch aufgrund seiner hohen Dynamik und unvorhersehbarer Impulse sehr komplex und kann dementsprechend mit theoretischem Wissen allein nicht gemeistert werden.

Und noch eines haben komplexe Situationen gemein: Versucht man, komplexe Systeme in deren Einzelteile zu zerlegen, zerstört man diese. Ein Gehirnchirurg kann mitnichten das Gehirn eines Patienten in dessen Einzelteile zerlegen, den Frontallappen durch einen neuen ersetzen und das Ganze wieder zusammenschustern. Tut er dies, hat des Patienten letztes Stündlein geschlagen.

Was in komplexen Kontexten als Handlungsmöglichkeit bleibt, ist: Impulse zu setzen, zu sehen was geschieht, und dann entsprechend zu reagieren. Dabei sollten die Impulse keinesfalls nach dem Trial-and-Error-Prinzip gegeben werden, sondern möglichst immer zur Überprüfung vorab gebildeter Hypothesen. Die Hauptaufgabe der Führungskraft liegt dabei darin, für ihre Mitarbeiter einen Kontext zu schaffen, in dem diese eigenverantwortlich ihre Aufgaben erledigen können. Dies geschieht durch die Gestaltung struktureller sowie prozessualer Rahmenbedingungen, die Vermittlung geeigneter Arbeitsmethoden, aber auch durch die Entwicklung eines „geistigen“ Orientierungsrahmens, etwa durch die Erarbeitung richtungsweisender Führungsprinzipien. Tritt ein Problem auf, werden alternative Lösungsansätze diskutiert und experimentell umgesetzt. Daraufhin wird die Wirkung der Experimente situativ bewertet und dann der nächste Schritt geplant und vollzogen. Dieses Vorgehen wird so lange wiederholt, bis das Problem gelöst ist oder sich die komplexe Situation zu einer komplizierten verändert hat. Genau das ist die Grundidee von „Agile“.

**Chaotische Situationen: Komplexität hoch zehn**

Ist die Situation nicht nur komplex, sondern sogar chaotisch, hilft keine Analyse mehr.

## Lean und agil: Die zentralen Unterschiede

Lean Management und agile Ansätze haben zwar einige Gemeinsamkeiten, etwa die klare Ausrichtung auf den Kundennutzen. Doch gibt es auch wesentliche Unterschiede. Die wichtigsten im Überblick.

LEAN MANAGEMENT	AGILE ARBEIT
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Wurde maßgeblich von der Autoindustrie, namentlich der japanischen Firma Toyota, entwickelt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Wurde als Arbeitsmodus in der Softwareentwicklung erfunden.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Hat das Ziel, die Arbeit so zu verschlanken und zu optimieren, dass Kundenbedürfnisse optimal erfüllt und gleichzeitig Verschwendung, Doppelarbeit und unnötige Nacharbeiten vermieden werden. Hilft insofern dabei, Produkte kostengünstig anbieten zu können und so Kostenvorteile vor Wettbewerbern zu erzielen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Hat das Ziel, Kundenwünsche zu erschließen, die der Kunde mitunter selbst noch nicht kennt, und Kunden auf diese Weise mit völlig neuen Produkten und Services einen Mehrwert gegenüber dem Wettbewerber anbieten zu können.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Eignet sich für kausale und komplizierte Herausforderungen mit eindeutigen Lösungsweg und Ziel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Hilft unter komplexen und chaotischen Bedingungen, wenn Ziele und Lösungswege unbekannt sind, und es gilt, radikal Neues zu erschaffen.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Setzt auf Planung und Steuerung; überführt die Arbeit in standardisierte Prozesse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Setzt auf flexible, iterative Vorgehensweisen, um rasch neue Ideen entwickeln, ausprobieren, verbessern oder auch wieder verwerfen und durch alternative Ideen ersetzen zu können.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Sieht zielgerichtete Gruppenarbeit vor, in der die Mitglieder Eigenverantwortung übernehmen – da die Mitarbeiter die Prozesse permanent verbessern sollen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Basiert auf multidisziplinärer Teamarbeit.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Setzt auf häufiges Feedback und Reflexion – wobei beides vor allem der Erkennung von Problemen und Störungen dient.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Setzt auf ständiges Feedback, um Probleme in der Entwicklungsarbeit wie auch auf der Ebene der Zusammenarbeit im Team zu erkennen und zu reduzieren.</li> </ul>

Quelle: [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de)



Download des Artikels und Tutorials:  
QR-Code scannen oder  
[www.managerseminare.de/MS247AR03](http://www.managerseminare.de/MS247AR03)

# Tutorial Navigator werden



**Führungskräfte müssen ein neues Selbstverständnis entwickeln – und zwar ein adaptives. Das heißt, die Führungskraft muss, je nach Anforderung, entweder auf agile Vorgehensweisen setzen oder auf Steuerung und Standardisierung, also Lean-Prinzipien. Das passende Leitbild dafür ist das eines Navigators. Vier Schritte in die neue Rolle.**

## Sich nicht verunsichern lassen

Überall ist zu lesen und zu hören: Führungskräfte brauchen ein neues, agiles Selbstverständnis. Sie sollen Entscheidungskompetenzen abgeben und sich als Instanz verstehen, die für ein selbstorganisiertes agiles Team einen passenden Arbeitsrahmen schafft. Doch durch diese Forderung sollten sich Führungskräfte nicht verunsichern lassen. Denn sie enthält nur die halbe Wahrheit. Zwar gibt es immer mehr Arbeitskontexte, in denen langfristige Planungen und standardisierte Lösungswege fehl am Platz sind. Es gibt aber auch immer noch Kontexte, in denen es sich als hilfreich erweist, nach solchen Lean-Prinzipien zu führen. Daher ist nicht der eine oder der andere Führungsmodus besser oder schlechter. Es kommt vielmehr darauf an, den zu wählen, der zu den Gegebenheiten passt.

## Unterscheiden lernen

► Ist die Situation *kausal*, folgt sie also simplen Ursache-Wirkungs-Mechanismen à la: man drückt einen Knopf, und das Gerät geht aus, man drückt ihn wieder, und das Gerät springt wieder an, kann die Situation auf der Basis klarer standardisierter und kostensparender Prozesse bewältigt werden. Ein Fall für Lean Management.

► Ist die Situation *kompliziert*, ist das eine Gegebenheit, die spezielles Fachwissen erfordert. Doch Fachleute, die die entsprechenden Kompetenzen mitbringen, kennen den richtigen Lösungsweg und das Ziel. Auch hier kann die Führung daher planen, klare Prozesse intendieren und Schnittstellen definieren. Ebenfalls ein Fall für das Lean Management.

► In *komplexen Situationen* hilft kein Fachwissen, keine langfristige Planung, keine Bauanleitung. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass es durch äußere Impulse und Rückkoppelungseffekte zu völlig unvorhersehbaren Entwicklungen kommen kann. Das Ursache-Wirkungs-Prinzip ist hier außer Kraft gesetzt. Man kann nur in kleinen Schritten planen, auf der Basis von Hypothesen experimentieren, beobachten, Korrekturen vornehmen, wieder experimentieren usw. – also: agil vorgehen.

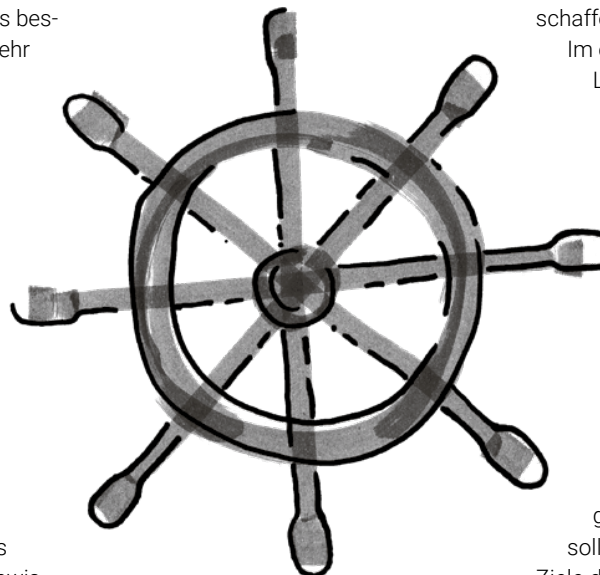
► Gleiches gilt erst recht für *chaotische Situationen*, die sich von komplexen dadurch unterscheiden, dass hier sogar die Bildung von Hypothesen sinnlos ist. Agiles Denken und Handeln sind das Gebot der Stunde.

## Die richtigen Fragen stellen

Führungskräfte müssen also unterscheiden lernen, welche Situation gegeben ist – und es davon abhängig machen, wie ihr Führungsdenken und -handeln auszusehen hat. Zwei Fragen helfen bei dieser Entscheidung:

1. Geht es darum, Bestehendes zu optimieren?
2. Oder geht es darum, radikal Neues zu schaffen?

Im ersten Fall sind Strategien des Lean Managements das Mittel der Wahl. Im zweiten Fall Strategien der agilen Führung.



## Führungsverhalten anpassen

Im Lean-Kontext müssen Führungskräfte ihren Mitarbeitern zwar auch Freiräume und Eigenverantwortung einräumen, schließlich sollen alle permanent an der Verbesserung des Systems mitwirken. Darüber hinaus aber gilt: Die Führungskraft kann und sollte – im Wissen um die konkreten Ziele der Aufgabe und den effektivsten und effizientesten Lösungsweg – genaue, für die Mitarbeiter verbindliche Prozesse und Schnittstellen definieren.

Im agilen Kontext weiß die Führungskraft dagegen nicht besser als ihre Mitarbeiter, wie die genauen Ziele und die Wege dort hin aussehen. Hier muss sie vor allem den Rahmen gestalten, in dem Mitarbeiter optimal Hypothesen bilden, experimentieren und sich so Schritt für Schritt einer Lösung annähern können. Sie wird darüber hinaus zum Moderator und Coach des agilen Teams.

Quelle: [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de), Alexander Romppel und Thomas Ginter, Nürtingen;  
Grafik: Stefanie Diers, [www.trainerkoffer.de](http://www.trainerkoffer.de)

Erst recht ist es sinnlos, Hypothesen zu bilden oder gar lineare Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge ableiten zu wollen. Die Logik ist gänzlich außer Kraft gesetzt, der Zufall hat die Führung übernommen, das Gebot der Stunde lautet auch hier: agiles Denken und Handeln.

Als Beispiele für chaotische Zustände gelten das Wetter, unvorhergesehene Markteinbrüche oder die Konjunkturentwicklung, da diese Phänomene, allen Bemühungen zum Trotz, nicht vorhersehbar sind. In jüngster Zeit werden Organisationen immer wieder durch externe Ereignisse, wie etwa den Börsencrash 2008 und die Krise um die Pleitebank Lehman in chaotische Zustände versetzt. Aber auch das überraschende Auftreten disruptiver Technologien kann eine solche Situation hervorrufen, die vom Management agile Reaktionsmuster erfordert. Kommt es zu chaotischen Zuständen, geht es dabei zunächst einmal darum, sich möglichst umgehend aus der Schockstarre zu lösen und die Gefahrenzone unverzüglich zu verlassen.

### Der Kontext entscheidet über den passenden Führungsmodus

Die Unterscheidung kausaler, komplizierter, komplexer und chaotischer Situationen kann von Führungskräften als Kompass genutzt werden, um in der aktuellen beziehungsweise bevorstehenden digitalen und vor allem auch kulturellen Transformation den Überblick zu wahren. Als valides Navigationsinstrument kann sie Entscheider davor bewahren, ...

... komplizierte Probleme fälschlicherweise nach dem Trial-and-Error-Prinzip lösen zu wollen.

... in komplexen Situationen relevante Elemente auszublenden bzw. die Situation unzulässig zu vereinfachen.

... komplexe Systeme durch deren Zerlegung zu zerstören.

... Prognosen für chaotische Zustände zu entwickeln, die per definitionem nicht vorhersehbar sind.

Vor allem aber räumt die klare Unterscheidung unterschiedlicher Situationen mit der irrwitzigen Idee auf, dass nun alles irgendwie agil werden muss. Nein, ganz im Gegenteil: Haben es Führungskräfte mit einer kausalen Situation beziehungsweise einem komplizierten Problem zu tun, dann greifen nach wie vor die Grundprinzipien



### Lesetipps

► **Sylvia Jumpertz: Managementmodus Ambidextrie – Die Wechselstrategie**

[www.managerseminare.de/MS245AR01](http://www.managerseminare.de/MS245AR01)

Unternehmen müssen heute innovativ sein – und trotzdem das Kerngeschäft reibungslos am Laufen halten. Der Organisations- und Führungsansatz Ambidextrie verspricht, beides unter einen Hut zu bekommen. Allerdings stellt der Anspruch, ambidexter – also beidhändig – zu agieren, Führungskräfte vor große Herausforderungen. Der Text zeigt, wie sie zu meistern sind.

► **Dave J. Snowden und Mary E. Boone: A Leader's Framework for Decision Making.**

Harvard Business Review, November 2007.

Der Artikel liefert eine fundierte Basis zur Differenzierung unterschiedlicher Führungssituationen beziehungsweise Problemtypen des betrieblichen Alltags. Die Autoren stützen sich dabei auf das von Dave J. Snowden und Cynthia Kurtz entwickelte Cynefin-Framework (Cynefin = walisisch für „Lebensraum“), das eine Typologie diverser Kontexte liefert.

des Lean Managements. Das heißt, es kann nach dem Prinzip von Ursache und Wirkung stringent geplant werden, Prozessverläufe können festgesetzt und deren effektive und effiziente Verwirklichung kann überprüft werden. Werden Führungskräfte dagegen mit komplexen oder chaotischen Situationen konfrontiert, dann müssen sie tatsächlich nach dem Grundprinzip agilen Arbeitens verfahren: hypothesengeleitet am System rütteln, schauen was passiert, lernen – und darauf aufbauend das weitere Vorgehen planen. Review und Retrospektive, Schritt für Schritt, einer nach dem anderen.

### Zwei Fragen helfen beim Navigieren

Wie muss nun das Führungsleitbild aussehen, das diesem Spannungsfeld zwischen lean und agil gerecht wird? Die Antwort lautet: Die Führungskraft sollte sich als Navigator verstehen. Sie muss die Situation richtig einschätzen, den Führungsmodus festlegen und – entsprechend ihrer Einschätzung – die notwendigen Schritte einleiten. Besteht Unklarheit bezüglich der richtigen Einordnung der Situation, ist es Aufgabe des Navigators, zunächst weitere Informationen zu sammeln – wobei bei der Bestandsaufnahme möglichst viele Perspektiven Berücksichtigung finden sollten. Als zentrale Orientierung kann der

Ein sinnvolles neues Zielbild der Führung kann sich nur aus einem ergeben: den tatsächlichen, je nach Kontext wechselnden Erfordernissen der täglichen Führungsarbeit.

Möchte ich Bestehendes optimieren oder radikal Neues schaffen? Aus der Antwort auf diese Frage ergibt sich der richtige Führungsmodus – lean oder agil.

Navigator dabei auf zwei grundlegende Fragestellungen zurückgreifen:

**Erste Frage:** Möchte ich Bestehendes optimieren? Wenn ja, befinden wir uns in der Welt des Lean Managements. Der Navigator übernimmt dann die Rolle eines Instructors, der – gemeinsam mit seinem Team – Probleme analysiert und mögliche Lösungswege definiert. Bei der Bewältigung kausaler und auch komplizierter Probleme geht es vor allem darum, Bestehendes zu optimieren. Dies geschieht, wann immer möglich, in interdisziplinären Teams, deren primäres Bestreben Effizienz und Kontrolle ist. Die Handlungslogik im Lean-Paradigma lautet: erkenne, analysiere, reagiere. Dabei hat der Instruktor dafür Sorge zu tragen, dass die verabschiedeten Pläne, entsprechend der gefundenen Lösungsansätze, möglichst exakt umgesetzt werden.

**Zweite Frage:** Möchte ich radikal Neues erschaffen beziehungsweise Bestehendes von der Wurzel her grundlegend erneuern? Wenn diese Frage mit Ja beantwortet wird, befinden wir uns im Wirkungsbereich von Agile. Hier geht es primär darum, radikal neue Wege einzuschlagen. Die Bandbreite der Handlungsgegenstände beziehungsweise -felder ist dabei enorm: Es kann zum Beispiel darum gehen, die User Centricity, also ein bestehendes Kundenerlebnis, von Grund auf neu zu denken. Es kann aber auch darum gehen, sich im Bereich der kreativen schöpferischen Zerstörung zu bewegen und sich die Frage zu stellen: „Wie wird die Zukunft aussehen und sich anfühlen?“ Die Lösung solcher Aufgaben wird unterstützt durch das

Zusammenstellen multidisziplinärer Teams, die gewillt sind, mutig über den eigenen Tellerrand hinauszuschauen. Dabei liegen radikal neue Ideen meist außerhalb des organisationalen Realitätstunnels. Entsprechend sind ergänzende Impulse von außerhalb der Organisation beziehungsweise der Branche meist unverzichtbar.

Oft lassen sich die gestellten Aufgaben dann durch eine Kombination aus agilen Ansätzen wie Design Thinking und Scrum bearbeiten.

Die Führungskraft als Navigator übernimmt hier die Rolle eines Moderators, der sein Team mit Erfahrung (falls vorhanden) und Intuition durch die Wirren komplexer oder chaotischer Situationen führt. Der Modus lautet: experimentieren, überprüfen, wieder experimentieren und wieder überprüfen – so lange, bis eine adäquate Lösung gefunden ist. Die Handlungslogik hierbei ist hypothesengestütztes Handeln, Beobachten, Reagieren. Intuition, Methodenkompetenz und die Freude am Experimentieren sind dabei essenziell. Darüber hinaus besteht die Rolle des Moderators in diesem Modus darin, einen geistigen, methodischen und realen Rahmen zu schaffen, der den Mitarbeitern das volle Ausschöpfen ihres Potenzials ermöglicht.

### Führung bleibt wichtig – in jedem Kontext

Bei allen Unterschieden haben beide Rollen zentrale Führungsaufgaben gemein. So müssen Führungskräfte in beiden Rollen nach wie vor ...

... relevante zukunftsweisende Themen gemeinsam erarbeiten beziehungsweise diese gegebenenfalls plausibel vermitteln.

... Diskussionen über mögliche Lösungswege anregen beziehungsweise lösungsoffen führen.

... gemeinsame Entscheidungen herbeiführen oder diese gegebenenfalls eigenverantwortlich treffen.

... die Umsetzung der Entscheidungen organisieren.

... zentrale Ergebnisse kontrollieren, um gerechtfertigt darauf vertrauen zu können, dass nichts Wesentliches aus dem Ruder läuft.

Das Zielbild eines neuen Führungsverhaltens leitet sich direkt aus dem tatsächlichen Erleben der Führungskraft ab. Es geht darum, ihr bedarfsgerechtes Handeln in unterschiedlichen Unternehmenssituationen möglich zu machen. Mitnichten aber geht es darum, irgendetwas oder irgendjemanden abzuschaffen.

*Alexander Romppel, Thomas Ginter*

Foto: IWM



Die Autoren: **Alexander Romppel** ist Gründungspartner und Geschäftsführer des Instituts für werteorientiertes Management (IWM), Lehrbeauftragter an der HfWU, Nürtingen-Geislingen, sowie Co-Founder eines Münchner Technologie Startups. Kontakt: [www.iwm.biz](http://www.iwm.biz)

Foto: IWM



**Prof. Dr. Thomas Ginter** ist Gründungspartner und wissenschaftlicher Direktor des IWM, sowie Professor für Betriebswirtschaft mit dem Schwerpunkt Organisationsdesign an der HfWU. Kontakt: [www.hfwu.de/thomas-ginter](http://www.hfwu.de/thomas-ginter)