
Mehr Führung für Wertschöpfung statt nur Management

2

Zusammenfassung

Die Art und Weise wie wir heute in Organisationen zusammenarbeiten wird in dieser Form in unserer dynamischen Welt keinen Bestand mehr haben können. Die Management-Konzepte, die wir aktuell nutzen, haben ihren Ursprung im Taylorismus. Dieser funktioniert sehr gut in trägen und planbaren Märkten. Die Nutzung dieser Konzepte in unserer heutigen komplexen und dynamischen Welt bringen viele Probleme hervor. Diese Probleme werden wiederum versucht mit der Management-Logik aus dem letzten Jahrtausend zu lösen. Das verursacht weitere Probleme. Die alten Management-Konzepte waren in der Vergangenheit stark. Heute haben sie ihre Grenzen und müssen teils ersetzt und ergänzt werden.

Wir zeigen Ihnen Perspektiven auf, die mehr Führung für Wertschöpfung möglich machen. Breitere Beteiligung und Gestaltungsspielraum Ihrer Mitarbeiter sind der Schlüssel. Diese braucht es, damit Ihre Organisation einen Unterschied im Markt durch Innovationen macht. Führung für Wertschöpfung denkt marktorientiert und in Geschäftsmodellen. Widersprüchlichkeit und Zielkonflikte werden bleiben. Es geht um einen besseren Umgang damit.

Diese Erkenntnis ist aber zunächst nur Wissen. Wissen ist nicht gleich Handlungskompetenz und bedeutet für den Alltag nichts. Am Ende des Kapitels können Sie starten, eigene konkrete Erfahrungen in Ihrer Organisation zu machen. Daraus ergeben sich dann Chancen auf mehr Handlungskompetenz in Ihrem operativen Alltag.

2.1 Vom letzten Jahrtausend in unsere Zeit

Was sagt die Grafik aus?

Auf der x-Achse in Abb. 2.1 befindet sich die Zeitachse. Auf der y-Achse wird im unteren Bereich ein hoher formaler Teil der Wertschöpfung dargestellt. Damit sind eher einfach zu machende Tätigkeiten gemeint. Das könnten auch ursprünglich komplizierte Vorgänge sein, die durch eine Analyse in einfache Teilaufgaben zerlegt wurden und nun auch von Menschen mit geringer Qualifikation zuverlässig ausgeführt werden. Niels Pfläging nennt sie die blauen Anteile (Routine und kompliziert).

Beispiel Autobau mithilfe des Fließbandes: Damit wurde die Herstellung eines Autos mit ungelerten Arbeitskräften einfach. Die Fragestellung bei komplizierten Problemen lautet: Wie funktioniert es? Solche Fragestellungen werden immer wieder automatisiert und durch systematische Prozesse und Strukturen abgebildet. Ziel ist ein sicher reproduzierbarer Arbeitsprozess, der auch mit anderen Mitarbeitern immer die gleichen Ergebnisse bringt.

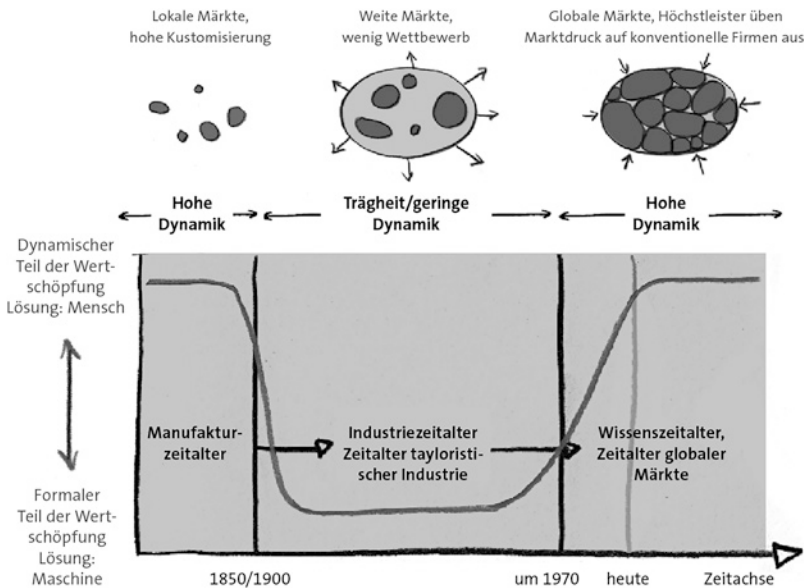


Abb. 2.1 Dynamik und Wertschöpfung steigen. (Quelle: Pfläging, Niels [1])

Im oberen Bereich befindet sich ein hoher dynamischer Anteil der Wertschöpfung. Dabei geht es um Komplexität. Die Zusammenhänge und Wechselwirkungen der Entwicklung, Produktion, Vermarktung von Angeboten und des Marktes sind nicht überschaubar und damit auch nicht linear kausal planbar. Es gibt Wechselwirkungen, Nebenwirkungen und Rückkopplungen, die immer wieder zu Überraschungen führen. Handlungen können in der Regel nicht rückgängig gemacht werden, um wieder den alten Status zu erhalten. Niels Pfläging nennt sie die roten Anteile (komplex und lebendig).

Beispiel Flughafen Berlin: Nachdem es Schwierigkeiten mit der Fertigstellung gab, setzten neue Planungen an. Diese neuen Planungen können bisher den vielen Systemelementen, d. h. verschiedenen Zulieferern, Planern, Auftraggebern, Politik, eingesetzter Technik und deren Wechselwirkungen nicht gerecht werden. Es gab immer wieder neue Überraschungen. Die Fragestellung bei Komplexität lautet: Wer kann das lösen? Es geht um Menschen, die mit Komplexität umgehen können. Das setzt Handlungskompetenzen und Erfahrungswissen voraus. Könnerschaft und Meisterschaft sind weitere Begriffe dazu.

Manufakturzeitalter

Vor der Erfindung der Dampfmaschine dominierten lokale und überschaubare Märkte. Die Erzeugnisse kamen aus einem Betrieb. Der Mensch war wichtigster Faktor der Wertschöpfung. Meisterbetriebe sind Beispiele solcher Organisationen. Lehrlinge lernten von Meistern ein Handwerk. Die Kundenkontakte waren persönlicher Natur. Man kannte sich und musste auf den lokalen Wettbewerb achten.

Industriezeitalter

Das Industriezeitalter ist mit der Erfindung der Dampfmaschine und dem Taylorismus eng verbunden. Das Industriezeitalter brachte Wachstum und Reichtum. Der Taylorismus setzte vereinfacht auf das Konzept, dass das Management (oben in der Hierarchie) intelligent ist und einen Wissensvorsprung vor den damals meist ungebildeten, bzw. unqualifizierten Arbeitern (unten in der Hierarchie) hat. Im Industriezeitalter lösten die Maschinen, die damit verbundenen Management-Konzepte („command-and-control“) die Probleme auf der formalen Seite. Die Konzepte funktionieren in Bezug auf fehlerfreie Wiederholbarkeit der Prozesse. Steuern, Messen, Kontrollieren und wieder Steuern sind der Kreislauf des Managements. Effizienz und Standarisierung oberstes Motto. Das Management in solchen Organisationen wusste, warum was und wie getan wird. Sie konnten Fragen im Detail beantworten. Sie hatten einen Wissensvorsprung.

Parallel dazu ist eine Austauschbarkeit der Mitarbeiter gegeben. Die Organisation funktioniert auch dann, wenn Mitarbeiter oder Manager gehen und neue Mitarbeiter diese Plätze einnehmen.

Das grenzenlose Wachstum ist heute nicht mehr gegeben. Heute leben wir in einer sehr dynamischen und globalen Welt. Neue Geschäftspläne sowie Vorteile im Markt gelten nur sehr kurze Zeit. Sie sind schnell kopiert und überholt. Wissen, Erfahrungen und Handlungskompetenzen sind in Organisationen gefragt, um gut mit dieser Dynamik umzugehen.

Das nennt man heute Wissenszeitalter, bzw. Komplexitätszeitalter. Unternehmen, die erkannt haben, dass ihre Mitarbeiter Wissensarbeiter sind und ihnen mehr Freiraum und Verantwortung übertragen, üben Druck auf die konventionellen Unternehmen nach „alter“ Management-Schule aus. Auch Dr. Wohland und Niels Pfläging nennen diese Unternehmen Höchstleister. Sie gelten im Markt als besser, weil sie einen besseren Nutzen für ihre Kunden schaffen. Sie denken und handeln markt- und kundenorientiert. Sie haben Innovationen im Sinn. Sie agieren mehr im Markt als zu reagieren. Sie sind schneller durch eine agile Zusammenarbeit.

Sie wissen auch, dass Widersprüchlichkeit und Zielkonflikte zu ihren Organisationen gehören. Andere Organisationen versuchen noch immer mit „Best Practice“ die eindeutige Lösung für sich zu finden, die alle Probleme beseitigt.

► **Praxistipp** Zusammen im Management-Kreis den Film *Mein wunderbarer Arbeitsplatz* (Arte 2015) anschauen und diskutieren: Hier wird dargestellt, warum Zeiterfassung und Vorarbeiter eingeführt wurden. Die Bauern, die nun in der Produktion arbeiten sollten, nahmen es mit der Pünktlichkeit nicht so genau. Dazu fanden sie die Idee, in der Pause Whiskey zu trinken und dann ein Nickerchen zu machen, recht gut. Die Vorarbeiter sollten dafür sorgen, dass die Mitarbeiter in ihrer Arbeitszeit möglichst effizient eingesetzt werden und sich an die Vorgaben des Managements halten.

Der Film zeigt unter anderem Unternehmen, die andere Wege der Zusammenarbeit gesucht haben und damit erfolgreich im Markt unterwegs sind (u. a. FAVI, Gore). Es ist sehr sehenswert, um daraus Ideen für die eigene Praxis zu gewinnen und über Experimente (Ausprobieren im eigenen Unternehmen) und Feldtests eigene Erfahrungen zu machen. Dazu braucht es aus unserer Erfahrung die aktive Beteiligung der Geschäftsführung. Neugierde ist dabei unerlässlich.

2.2 Management-Probleme durch Weiterführung des Denkens aus dem „Industriezeitalters“ in das Wissenszeitalter

Die meisten konventionellen Organisationen sind extrem auf Effizienz, d. h. auf fehlerlose Wiederholung der immer gleichen Geschäftsabläufe in hoher Geschwindigkeit und Qualität getrimmt. Es gilt, Ziele zu erreichen und Budgets einzuhalten, die vorab in der Zentrale erarbeitet wurden. Dadurch existieren viele Probleme in der heutigen Zeit:

- Performance-Probleme (Zahlen stimmen nicht)
- Motivation der Mitarbeiter (siehe Gallup-Umfragen)
- Wettbewerb wird immer härter (Kundenloyalität sinkt)
- Mangel an guten Mitarbeitern
- Viele unergiebig Meetings
- Entscheidungsstau
- Wachsender Druck und Arbeitsbelastung
- Mangelnde Innovationen und Verbesserungen der Produktivität
- Starke Vergleichbarkeit des Angebots daher Preisdruck
- Hohe Fluktuation, Krankenstände, Burn-out (Entfremdungserfahrungen)

Die Ursachen liegen unserer Auffassung nach in den alten Management-Konzepten. Es wird versucht, komplexe und dynamische Probleme mit Lösungen aus dem komplizierten Bereich, d. h. mit Routine zu lösen. Wie jemand, der eine defekte Maschine untersucht und dann repariert. Im Bereich der Maschine geht das.

Effizienz, Kompliziertheit versus Komplexität

Ist Routine, Effizienz und Standardisierung von Prozessen und Strukturen schlecht? Keinesfalls. Es ist notwendig, in Organisationen auf Standards und wiederholbare Abläufe zu setzen, wenn es um Themen geht, die dazu passen. Das sind die komplizierten Themen. Der Taylorismus schaffte Lösungen für komplizierte Sachverhalte, beispielsweise wie ein Auto per Fließband von ungelernten Arbeitern zusammengebaut wird. Das lässt sich planen, steuern und kontrollieren. Es wurden dazu verlässliche Routinen entwickelt.

Wenn es um komplexe Themen geht, dann scheitern Lösungsansätze aus dem Fundus des Industriezeitalters und des zugehörigen steuernden, anweisenden und kontrollierenden Management-Denkens. Es gibt keine eindeutigen Lösungen mehr. Die Suche nach der perfekten Lösung ist ein Irrweg. Es geht darum, gut



Abb. 2.2 Die Domänen des Blauen und des Roten (I). (Quelle: Niels Pfläging und Silke Hermann [2])

passende Lösungen zu finden und diese möglicherweise schnell anzupassen oder gar völlig zu korrigieren, wenn neue Informationen da sind.

Was ist der Unterschied von Kompliziertheit und Komplexität (siehe auch Abb. 2.2):

- Kompliziert (blau genannt; in der Abb. 2.2 und 2.3 der helle bzw. linke Bereich): Routine bzw. maximal komplizierte Umgebungen. Beispiel Uhrmacher: Hier gibt es konkrete und fixe Abläufe. Werden diese Schritt für Schritt eingehalten, kommt eine Uhr am Ende heraus. Der Kontext bleibt gleich. Die



Abb. 2.3 Die Domänen des Blauen und des Roten (II). (Quelle: Niels Pfläging und Silke Hermann [2])

Schritte lassen sich als Programm festschreiben. Das können auch Maschinen übernehmen. Das lässt sich dann regelmäßig, zuverlässig und genau erledigen. Auftretende Probleme lassen sich mit genügend Zeit analysieren. Ursachen lassen sich genau feststellen und es können konkrete Maßnahmen und Pläne ergriffen werden, um die Probleme nicht wieder auftreten zu lassen.

- **Komplex** (rot genannt; in der Abb. 2.2 und 2.3 der dunkle bzw. rechte Bereich): Dynamische und lebendige Umgebungen. Hier gilt das Motto „sowohl als auch“. Kontexte werden gewechselt, d. h. Widersprüchlichkeit muss gehandhabt werden. Es kann nicht linear gesteuert werden. Geschieht

dies, dann führt es zu noch größeren Problemen. Beispiel: Flughafen Berlin. Die Erstplanung und Umsetzung scheiterte. Dann erfolgte wieder eine gründliche Planung mit neuem Fertigstellungstermin und es scheiterte wieder. Wieder wird neu geplant. Allerdings werden jetzt keine verbindlichen Endtermine mehr genannt. Die Systemelemente Technologie, unterschiedliche Zulieferer, Hersteller und Projektmanagement sind in einem laufenden Projekt komplex verwoben. Es gibt Abhängigkeiten, Aus- und Nebenwirkungen von Maßnahmen, die immer wieder Überraschungen bringen.

Erfolg lässt sich nicht mehr über Jahre linear fortschreiben, wie das in trägen Märkten möglich war. Die Bedingungen, um erfolgreich zu sein und zu bleiben, verändern sich immer schneller. Für diese „roten“ Fragestellungen im dynamischen und komplexen Umfeld werden wir in der nächsten Zeit immer noch kompetente Menschen benötigen, die Ideen entwickeln und die neue Wege möglich machen.

Niels Pfläging hat in seinem Buch die Domänen des Blauen und Roten sehr klar und anschaulich verdeutlicht (Abb. 2.2 und 2.3). Das könnten wir nicht besser auf den Punkt bringen und daher freuen wir uns über die Zustimmung, sie Ihnen hier zu präsentieren.

Interne und externe Berater, die an einer vertiefenden Betrachtung der blauen und roten Domänen sowie klugen Interventionsideen interessiert sind, werden im Buch „Denkwerkzeuge für Höchstleister“ von Herrn Dr. Gerhard Wohland [3] fündig werden.

Die Kunst für Organisationen besteht darin, eine hohe Sensibilität zu entwickeln, um komplizierte und komplexe Situationen oder Probleme zu unterscheiden.

Das ist in normalen Organisationen, die noch nach den Prinzipien des Industriezeitalters gemanagt werden, leichter gesagt als getan. Eigentlich glauben wir, dass das gar nicht gelingen kann.

Diese Organisationen sind auf Effizienz getrimmt, d. h. Abweichungen vom normalen Standard der Arbeitsroutine sind nicht vorgesehen. Passieren diese, wird automatisch das Verfahren optimiert und die Einhaltung strenger kontrolliert. Ist das ein Thema aus der komplizierten Welt, dann ist es das richtige Vorgehen und es lässt sich mit einem verbesserten Verfahren lösen.

In den meisten Organisationen herrscht auf vielen Ebenen auch operative Überlastung. In der Vergangenheit entstanden durch Kostenoptimierungen und Effizienzsteigerungen schlanke Strukturen. Das Management konzentrierte sich darauf, dass die Abläufe fehlerfrei und effizient sind. Ergeben sich dann Probleme, wird nach altem Muster (Steuern & Kontrolle) eine schnelle Lösung

gesucht. Das Management muss die Lösung liefern. Die meisten Mitarbeiter haben in solchen Organisationen verlernt, mit zu denken und zu handeln, um für gut angelegte und abgestimmte Lösungen zu sorgen. Sie lernten eher, sich einzurichten und die Ziele irgendwie hinzubekommen.

Es fehlt dann häufig auch an Zeit, um einen Schritt zurückzugehen, um genau zu prüfen, was überhaupt in und um die Organisation herum passiert. Es fehlen vielleicht auch Denk- und Verhaltensweisen (siehe später im Kapitel laterales Führen; Advice Prozess; dialogisches Führen), die ein kritisches und doch konstruktives Hinterfragen von Geschäfts- und Führungsmodellen zulassen. (Siehe später das „Business Model Canvas“, um die Komplexität zu erhöhen sowie die Schnittstellen-Analyse.).

Praxis-Beispiel aus der Qualitätssicherung

Eine sich im Wachstum befindende Organisation hat großes Interesse, eine hohe Qualität bei den hergestellten Produkten sicher zu stellen. Anfangs sind es wenige Produkte und die Vorschriften zur Kontrolle der Qualität werden genauestens erfasst und die Mitarbeiter bekommen detaillierte Anweisungen, wie sie vorzugehen haben. Das Management kontrolliert die Ergebnisse und steuert nach. Das Wachstum brachte nun viele Produkte hervor, die im gewissen Sinne ähnlich sind aber die Qualität häufig anders zu kontrollieren ist. Nun werden immer mehr unterschiedliche Produkte produziert. Die Aufgabenlast steigt. Die Mitarbeiter und das Management sind immer mehr überlastet, da die Mitarbeiter gelernt haben sich auf Detailbeschreibungen und entsprechende Vorgehen zu verlassen. Das sind die alten Lösungsmuster, die bei wenigen Produkten gut funktioniert haben. In der Folge sorgt das Muster für immer detaillierter und umfassendere Vorgaben. Die Mitarbeiter verstehen immer weniger, wann und warum das eine Produkt so und das andere so überprüft werden soll. Gleichzeitig entwickelte sich eine Kultur der Absicherung und der Sorge nichts falsch zu machen. Diese Kultur findet sich beim Management und bei den Mitarbeitern. Klagen über viele Überstunden, mangelnde Kommunikation, Krankenstand, Probleme in der Qualität und Quantität der Qualitätskontrolle waren begleitende Symptome. Ein Teufelskreis.

Die Qualitätskontrolle ist ein komplexes Thema und es braucht daher mehr Handlungskompetenz auf allen Ebenen, um die Aufgaben gut zu bewältigen. Alte Lösungsmuster müssen losgelassen werden. Vorgaben im Detail sind nicht praktikabel. Das Management braucht Zeit, um die Mitarbeiter individuell zu unterstützen, eigene Handlungskompetenzen im Umgang mit der Qualitätskontrolle zu entwickeln. Das Management muss mehr führen lernen. Die Mitarbeiter müssen lernen, mehr Handlungskompetenz zu entwickeln und Verantwortung zu übernehmen.

Die meisten Menschen erleben die Organisationen, die nach dem Taylorismus in einer dynamischen Umwelt arbeiten, als riesengroßes Hamsterrad. Es darf nicht stehen bleiben. Es muss in hohem Tempo weiter in die gleiche Richtung gelaufen werden. Innehalten, nachdenken, neue Wege denken und gehen, Experimente machen – all das ist in dem Modell nicht vorgesehen. Es fehlt an Zeit für Dialog über Wertschöpfung. Es fehlen auch Resonanz Erfahrungen für Management und Mitarbeiter. Wo ist das persönliche Gefühl, wirksam in der Organisation zu sein? Wo bleibt Raum für echte Anerkennung?

Darüber hinaus werden die alten Management-Konzepte aus dem Industriezeitalter, obwohl sich die Annahmen grundlegend geändert haben, einfach angewendet: Die Zentrale hat einen konkreten Wissensvorsprung und bestimmt mit klaren Zielvorgaben, Prozessen und Strukturen, wo es langgeht. Doch gibt es diesen Wissensvorsprung?

Die Annahmen sind: Die Märkte sind nur kompliziert und daher plan- und steuerbar. Der Fokus liegt auf der Innensicht, d. h. das Management beschäftigt sich mit der eigenen Organisation und versucht Abläufe und Prozesse zu optimieren, bzw. Kosten zu reduzieren. Kunden, Marktentwicklungen und Chancen sind weniger im Fokus. Diese Organisationen drehen sich um sich selbst. Das ist in der heutigen Zeit zu langsam und zu unflexibel, wenn der Markt nicht völlig von ihnen dominiert wird.

Dazu kommt oft eine unklare, bzw. real nicht gelebte Unternehmensmission. Im schlimmsten Fall geht es ausschließlich darum, mit einer auf Effizienz getrimmten Organisation Profit zu machen. Das funktionierte im Industriezeitalter. Heute wird das immer weniger funktionieren. Vor allem dann, wenn es im eigenen Markt Organisationen gibt, die sich erlauben, eine klare Unternehmensmission mit einer Organisation zu verfolgen, die Wertschöpfung im Sinn hat. Diese agieren flexibler und schneller im Markt und gewinnen so ihre Kunden mit ihrer Mission und ihren Innovationen. Dann entsteht Marktdruck.

Wissensvorsprung im Management?

Die meisten Menschen sind heute gut ausgebildet. In fachlichen Fragen sind die meisten Mitarbeiter sicher besser aufgestellt als die hierarchisch höher stehenden Manager.

Jeder kennt die Situationen, in denen Mitarbeiter und Teams sich Gedanken machen, wie sie für ihr Projekt oder eine spezielle Vorgehensweise ein „ok“ einholen. Dazu müssen sie in normalen Organisationen ihre Manager überzeugen, die wiederum die nächste Ebene überzeugen müssen usw. Dazu sind viele Meetings nötig. Allerdings verstehen die in Hierarchie höher stehenden Manager von der Sache meist wenig. Briefings und das Überzeugen kosten viel operative Zeit.

Was dann ganz oben an sachlicher Information ankommt, kann durch die Hierarchieebenen eine ganz andere Sache sein, als ursprünglich ganz unten gemeint ist. Sie kennen sicher noch das Spiel „stille Post“, oder?

Dazu kommt, dass in vielen Organisationen die Sache nicht so sehr im Vordergrund steht, sondern die strategischen Überlegungen: Wie wird meine Geschäftsführung die Sache sehen? Komme ich bei der Sache gut weg? Hilft mir das bei meiner Karriere? Gehe ich ein Risiko ein? Wie kann ich das Risiko begrenzen, einen Fehler zu machen? Abb. 2.4 zeigt die dargestellte langsame „Befehlskette“ auf.

Diese Fragen sind sehr sinnvoll in der Logik, dass Macht, Steuerung und Kontrolle über Hierarchie von oben nach unten vergeben ist, Effizienz ein sehr wichtiges Kriterium ist, und Profit das oberste Ziel. Planen, Steuern und Kontrollieren funktionieren durch Anweisung von oben, d. h. aus der Zentrale, ohne Probleme. Da ist in dem Bild die Macht. Sind die Märkte träge und das Management in der Zentrale weiß wirklich mehr, dann gibt es einen Wissensvorsprung und das System funktioniert.

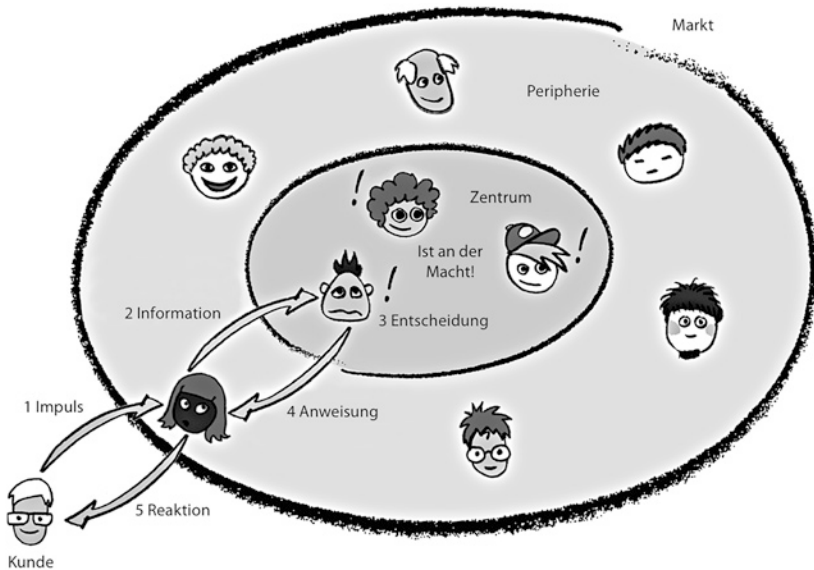


Abb. 2.4 Verantwortung und Kompetenz dahin, wo Fragen gestellt werden. (Quelle: Pfläging, Niels [1])

Praxis: Wie aus wilden Enten systematisch lahme Enten werden

Das Beispiel zeigt auf, wie Macht aufgrund von Hierarchie ausgeübt wird und wie sie sich auf Organisationen auswirkt.

Ein Manager aus einem Konzern erklärte uns diesen „Irrsinn“. Sie werben die klügsten jungen Köpfe im Markt, u. a. nach dem Kriterium des Querdenkers. Das sind dann die „wilden Enten“, die gebraucht werden.

Wenn sie dann mit hoher Motivation und Engagement da sind, werden ihnen systematisch die Flügel gestutzt. Sicherlich auf einer unbewussten Ebene. Sie müssen sich beim Kaffee holen hintenanstellen. Wenn sie etwas einbringen wollen, dann wird ihnen gesagt, dass sie erst fünf Jahre hier sein müssen, um etwas zu verstehen. Lahm macht, nichts tun zu können. Lahm macht, sich nicht für das einsetzen können, was einem sinnvoll erscheint. Lahm macht gefühlte Machtlosigkeit.

So entsteht aus viel Potenzial viel Frustration, da die Erwartungen der „wild- den Enten“ viel bewegen zu dürfen, enttäuscht werden. Erleben die „wild- den Enten“ das häufiger, dann werden sie „lahme Enten“ bzw. Konformisten oder frustrierte Menschen, die dann das Unternehmen verlassen.

In der Folge beschwert sich das Top-Management dann immer wieder über das mangelnde unternehmerische Mitdenken und Handeln, was so dringend gebraucht wird. Chancen für „wilde Enten“ wird es nur geben, wenn auf allen Ebenen das „Querdenken“, bzw. das kritische Hinterfragen der Denk- und Verhaltensmuster im Kontext der Unternehmensziele möglich ist.

Nach unseren Erfahrungen ist da das Top-Management sicher gefragt, positive Beispiele zu liefern. Dass das Top-Management Engagement und Initiativen schätzt, die eigene Denk- und Verhaltensweisen kritisch und konstruktiv infrage stellen. Darüber wird sich erzählt und Mitarbeiter, die das machen, werden anerkannt und wertgeschätzt, weil dadurch Wertschöpfung entsteht.

Führungs-Studie

Die repräsentative Studie „*Emotionale Führung am Arbeitsplatz*“ der Personalberatung Rochus Mummert vom April 2016 [4] kommt zu folgenden Ergebnissen:

- Nur 37 % der Arbeitnehmer halten den eigenen Chef für fachlich qualifiziert.
- Nur jeweils ein Drittel der Arbeitnehmer sagt, ihr Vorgesetzter erkenne ihre Leistung an bzw. sei stets ansprechbar bei Problemen.
- Und vier von fünf Befragten fühlen sich von ihren Chefs in ihrem beruflichen Fortkommen nicht gefördert.

Es lässt sich sicher grundsätzlich fragen, welche Mehrwerte die entsprechenden Manager heute haben, wenn betriebswirtschaftlich gedacht wird. Spannenderweise wird die Frage nach Mehrwerten aufseiten der Mitarbeiter sehr häufig gestellt. Wie viel Zeit benötigt eine Aufgabe? Wie lässt sich mehr mit weniger erledigen? Welche Wertschöpfung entsteht? Was passiert aufseiten des Managements? Welche konkreten Beiträge zur Wertschöpfung werden von Managern und vom Top-Management gemacht? Wie wird gemessen? Gary Hamel [5], ein Management-Vordenker, ist diesen Fragen nachgegangen und kommt zu der Erkenntnis, dass die gängigen Management-Praktiken („command-and-control“) aus der Steinzeit (Industriezeitalter) kommen.

Manager und Organisationen müssen sich anpassen. Wer sich nicht ändert, wird wie die Dinosaurier untergehen. Heute brauchen wir ergänzende Fähigkeiten im Management: Management- plus Führungs-Kompetenzen mit Wertschöpfung im Fokus. Das erlaubt es der Organisation ihre Mission mit einem engagierten und flexiblen Team zu verfolgen. Märkte und Kundenbedürfnisse verändern sich in unserer Zeit sehr schnell.

Neben der Fähigkeit, das Tagesgeschäft effizient und mit entsprechender Qualität zu meistern, braucht es die Kompetenz in der Organisation, innovativ zu sein. Führung hat die zentrale Aufgabe, Wertschöpfung für alle Beteiligten auf den Weg zu bringen. Das bedeutet für eine wertschöpfende Führung, eine breitere Beteiligung aller Mitarbeiter und mehr Gestaltungsspielraum plus Verantwortungsübernahme möglich zu machen.

- **Praxistipp** Diskutieren Sie in der Geschäftsführung mit freiwilligen Mitarbeitern in einer moderierten Runde, den Unterschied zwischen den Domänen des Blauen und des Roten. Voraussetzung dazu sollte sein, dass Sie eine lebendige Unternehmensmission und -vision wertschöpfend zusammen mit Ihren Mitarbeitern auf den Weg bringen wollen.

Wie unterscheiden Sie in Ihrer Organisation den roten und blauen Bereich? Mit welchen Auswirkungen auf Ihre Geschäftsergebnisse? Wie gehen Sie mit Problemen und Herausforderungen in der Organisation um? Passen die Lösungsansätze zu den Domänen? Oder versuchen Sie, Domänen des roten mit Ansätzen aus dem blauen Bereich beizukommen?

Wo brauchen Sie mehr „rote“ Handlungskompetenzen? Welche konkreten Projekte mit Geschäftsführungsbeteiligung können Sie aufsetzen, um diese neuen Handlungskompetenzen zu entwickeln?

Handlungskompetenzen entstehen durch aktives Tun plus Reflexion plus Anerkennung in der Organisation. Das Engagement, das Tun, die Erkenntnisse und Erfahrungen müssen in der Organisation anerkannt werden, indem sie wahrgenommen und darüber respektvoll sowie interessiert gesprochen werden. Auch wenn beim Tun Fehler entstehen, ist das kein Problem, sondern eine wichtige Erkenntnis. Handlungskompetenzen zu haben, bedeuten auch Fehler gemacht zu haben. Alle großen Entwicklungen und Innovationen kommen ohne dem nicht aus. Fehler sind kein Problem, sondern die Voraussetzung für Innovation und Fortschritt.

Zusammenfassung

Wertschöpfung in Organisationen hat immer beide Anteile. Es gibt den „blauen“ Anteil, der für Routinetätigkeiten steht. Es gibt den „roten“ Anteil, der für den dynamischen und überraschenden Teil steht.

In der Vergangenheit und in trägen Märkten gelang ein hoher Wertschöpfungsanteil über den „Taylorismus“, d. h. durch standardisierte Massenfertigung (blauer Anteil). Dazu brauchte es in der Organisation Handlungskompetenzen, die es erlaubten, effizient und reibungslos zusammenzuarbeiten, wie ein Uhrwerk in der Metapher. Der Fokus ist mehr nach innen gerichtet.

Je höher die Marktdynamik ist, d. h. schnelle Veränderungen im Markt, desto mehr brauchen Organisationen Menschen mit Handlungskompetenzen (roter Anteil). Die benötigten Handlungskompetenzen, um mit dynamischen Märkten umzugehen, sind eher dialogisch und experimentell. In der Metapher ein lebendiger und anpassungsfähiger Organismus. Der Fokus ist auf den Markt ausgerichtet.

Führung für Wertschöpfung hat den Markt im Blick und kann den „blauen“ und „roten“ Bereich auseinanderhalten. Probleme und Herausforderungen werden mit den passenden Lösungen angegangen.

2.3 Wissenszeitalter

Das Industriezeitalter war beschaffen durch relativ stabile und planbare Umweltbedingungen. Daher funktionierte auch das „command-and-control“-Modell so gut.

Das Wissenszeitalter oder Komplexitätszeitalter ist von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (VUKA) geprägt. Das macht sich unter anderem darin bemerkbar, dass Geschäftsmodelle und -vorteile nur noch von ganz kurzer Dauer sind. Es gibt immer irgendjemanden im Markt, der schnell kopieren,

billiger liefern kann oder auf den Markt die verbesserte Idee beziehungsweise ein ganz neues Geschäftsmodell bringt.

Dies hat schon heute tief greifende Auswirkungen auf unser Führungs-, Management- und Organisationsverständnis sowie unser Verhalten. Die Lösungen aus dem Industriezeitalter funktionieren nicht mehr. Mehr vom Selben zu tun, verursacht mehr Probleme. Es braucht völlig andere und ergänzende Ansätze.

Das Zentrum des Unternehmens versteht sich in Abb. 2.5 nicht mehr als Allwissend und zentral steuernd nach dem „command-and-control“-Modell. Es versteht sich mehr als Unterstützer und Dienstleister für die Peripherie. Das ist der Teil, der dicht mit den Kunden, Geschäftspartnern und der Gesellschaft – sprich dem Markt – zu tun hat.

Die dm-drogerie märkte arbeiten schon seit langer Zeit in der Weise, dass sich die Zentrale als „Sparringspartner“ versteht. Sie versteht sich nicht mehr als Zentrale mit einem Wissensvorsprung, die besser weiß, wie das Geschäft im Markt funktioniert.

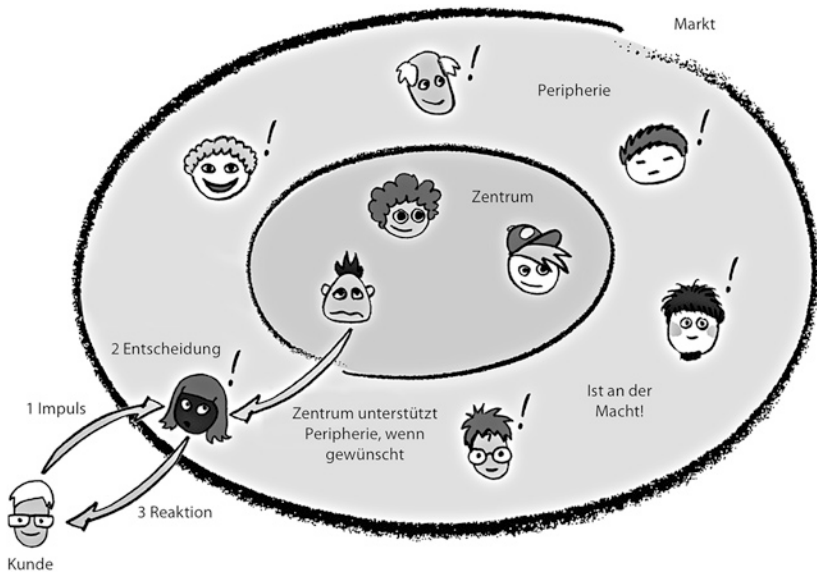


Abb. 2.5 Verantwortung und Kompetenz dahin, wo Fragen gestellt werden! (Quelle: Pfläging, Niels [1])

Die Filialen, also die Peripherie, hat sehr viel Gestaltungsspielraum, wie sie ihr Angebot gestaltet und den Kunden für sich gewinnt. Dort ist deutlich mehr operative Kompetenz zu finden als in der Zentrale. Die Zentrale hat in diesen Fragestellungen keinen Wissensvorsprung und keine große Handlungskompetenz. Sie könnte demzufolge auch nicht sinnvoll steuern.

Die Filialen bedienen sich zentraler Prozesse, die für die Filialen nützlich sind. Der Preis für diese Lösung ist (so haben wir während einer Lernreise zur dm-drogerie gelernt) ein *Mehr* an Abstimmung und Dialogrunden. Sie machen das gerne, da sie dafür deutlich weniger Eskalationsrunden haben. Sie gewinnen dadurch vor allem auch bessere Ideen, da die Kompetenzen der Mitarbeiter mit eingebracht werden. Die Mitarbeiter merken und spüren, dass sie wichtig sind. Sie lesen das nicht nur im Leitbild.

Bei der dm-drogerie wird das Konzept, den Mitarbeitern viel Gestaltungsspielraum und Verantwortung zu geben, großgeschrieben. Parallel fungiert die Zentrale als „Sparringpartner“ und Dienstleister. Die Zentrale generiert auch Innovationsideen, die den Filialen angeboten (nicht hineingedrückt) werden.

Der Handelsmarkt im Drogerie Bereich war schon immer sehr eng. Überleben werden die Organisationen, die schnell und flexibel mit ihrem Geschäftsmodell Kundennutzen generieren. Die den Blick auf den Kunden und den Wettbewerb richten und dabei die Ideen der Mitarbeiter aktiv und dialogisch miteinbeziehen.

Wenn die Unternehmensspitze der Teil der Organisation ist, der alles plant, steuert und kontrolliert, sind es nur ein paar wenige Köpfe, die das vollbringen. Die Frage, die sich dann stellt: Haben diese wenigen Köpfe einen Wissensvorsprung? Selbst wenn diese wenigen Köpfe sich externe Expertenberatung und „Benchmarking-“ oder „Best Practice-“ Wissen einkaufen, dann ist das trügerisches Wissen aus der Vergangenheit. Wird das zukünftig die Basis des Erfolgs sein? Früher, in trägen Märkten, hatte das seine Berechtigung. Hingegen sind in einer dialogischen Organisation viele Köpfe eingebunden und können Innovation stiften. Das geschieht natürlich im Sinne der Unternehmensmission.

2.4 Neues Denken und Handeln für Wertschöpfung im Wissenszeitalter

In unserer heutigen Wirtschaft ist Produktivität und Innovation ein Muss, um in den dynamischen Märkten zu bestehen. Wo in trägen Märkten Kundenumfragen, „Best Practice“ und der Blick auf die eigene Effizienz reichten, um im Markt erfolgreich zu sein, so gilt dies heute nicht mehr.

Wenn es um Schnelligkeit und kluges Handeln im Sinne der Unternehmensmission geht, werden andere ergänzende Denk- und Verhaltensweisen gebraucht.

Vor allem braucht es eine andere Haltung zu Mitarbeitern, Partnern, Kunden und Gesellschaft. Nicht Abgrenzung, sondern Wertschöpfung steht im Mittelpunkt. Wertschöpfung für alle Beteiligten! Es darf kein Geschäft sein, das auf Kosten von anderen arbeitet; denn das schadet am Ende den meisten Beteiligten. Unternehmen, die alle Stakeholder einbeziehen, sind damit auch wirtschaftlich erfolgreich (siehe dazu auch Abschn. 1.5). Sicher gilt das nicht zwangsläufig. Denn wenn die Unternehmensmission keine Resonanz und keinen Nutzen erzeugt, dann wird es auch keinen Markt geben.

Moderne Organisationen brauchen den Blick auf Wertschöpfung und Kundennutzen. Das bedeutet, dass es Zeit und Ressourcen dafür gibt, weil allen klar ist, dass das ein wesentlicher Teil des Geschäftsmodells ist. Verbesserungen und Innovationen zu generieren, ist eine Aufgabe für alle Mitarbeiter.

Auch wird Zeit benötigt, immer wieder über die Organisation der Arbeit nachzudenken. „Ist es sinnvoll, wie wir zusammenarbeiten?“ „Machen wir die richtigen Tätigkeiten in der richtigen Weise?“ „Was könnten wir weglassen?“

Praxis-Beispiel intern

Organisationen haben die richtigen Mitarbeiter, die sich mit der Mission und den Zielen identifizieren. Sie sind kompetent und entwickeln die Organisation und sich selbst weiter, damit Kunden und Gesellschaft vom Unternehmenszweck profitieren. Mitarbeiter brauchen entsprechenden Gestaltungsspielraum und eigene Verantwortung für ihre Aufgaben.

Bei unserer „Learning Journey“ zu den dm-drogerie märkten befragten wir eine Regionalleiterin, die von einem anderen Discounter zur dm-drogerie wechselte: „Was mussten Sie für Ihre neue Aufgabe besonders lernen?“ Sie machte eine lange Pause und sagte: „Zuzusehen, wie andere vermeintlich Fehler machen!“

Das beinhaltet unausgesprochen folgende Grundannahmen bzw. Haltungen:

- a) Wir haben die richtigen Leute
- b) „Fehler“ können passieren. Wir lernen alle aus unseren Handlungen
- c) Auch ich als Regionalleiter kann mit meiner Ersteinschätzung daneben liegen
- d) Wir trennen Absicht und Wirkung bei der Analyse von Handlungen
- e) Feedback und Dialog sind wichtige Elemente in der Zusammenarbeit

Praxis-Beispiel extern

Patagonia schadet wie jedes Unternehmen, das etwas produziert, der Umwelt. Sie haben die Mission, diese Umweltschädigung zu minimieren. Dazu spenden sie 1 % ihres Umsatzes jedes Jahr für Umweltinitiativen.

Auch bei der Auswahl ihrer Zulieferer ist das ein wichtiges Kriterium. Nicht der billigste Anbieter bekommt den Zuschlag, sondern der Anbieter, der das bietet, was Patagonia auch verfolgt: Hochwertige Produkte herzustellen und die Umwelt möglichst wenig zu belasten.

Manche Organisationen suchen den billigsten Anbieter und wissen, dass diese Preise nur mit einem Geschäftsmodell „auf Kosten von...“ möglich sind.

Sie schützen sich dann, indem sie darauf verweisen, dass sie gewisse Standards und schriftliche Zusicherungen haben, jedoch keinen Einfluss auf deren Auslegung und Produktion.

Schon im Sinne einer Managementethik ist das zu wenig. Im Sinne einer Führung für Wertschöpfung ist das erst recht zu gering. Früher oder später kommt die Wahrheit ans Licht, was zu weniger Vertrauen bis hin zu Miss-trauen führt.

Unternehmen mit Führung für Wertschöpfung finden Partnerschaften mit Organisationen, die ähnliche Ziele und Standards verfolgen wie die eigene Organisation.

Um das zu ermöglichen, lassen sich Qualitätszirkel zwischen Organisationen bilden, die die wesentlichen Kriterien und Standards bei der Zusammenarbeit im Auge behalten und Möglichkeiten der Optimierung ausloten.

Sicher gibt es in all den Kontexten auch Zielkonflikte. Investieren wir in Projekt A oder Projekt B. Beide klingen vielversprechend, doch nur eines kann angegangen werden. Diese gilt es aktiv in und außerhalb der Organisation im Dialog zu besprechen und Entscheidungen zu finden, die der Mission gerecht werden.

Klar ist auch, dass gerade das bewusste Wahrnehmen und Bearbeiten dieser Zielkonflikte eine Organisation wach und vital hält. Doch Abstimmungen kosten Zeit. Was kostet es, keine Abstimmungen zu machen?

2.5 Digitalisierung, Automatisierung und Industrie 4.0

Diese und andere Schlagwörter sind immer wieder in den Medien und Märkten zu finden. Sie bezeichnen letztlich alle einen Trend, den es schon immer gibt. Alles, was sich automatisieren lässt, wird automatisiert. Alles, was sich digitali-

sieren lässt, wird digitalisiert. All das entlastet die Organisation von Routinetätigkeiten. Führung für Wertschöpfung hat die Aufgabe, Chancen durch Technologien wahrzunehmen und einzusetzen, wenn es der Unternehmensmission und Vision dient. In diesem Sinne ist das keine Aufgabe für die Technik alleine, sondern viel mehr eine Führungsaufgabe.

Die technischen Möglichkeiten der Vernetzung sowie des Einsatzes von künstlicher Intelligenz lassen nun auch Arbeitsbereiche durch Systeme ersetzen, die vorher menschliche Intelligenz erforderten. Das ist ein enormer Fortschritt, der sicher auch viele Chancen bietet. Die Chancen liegen darin, mehr Zeit für Wesentliches zu haben. Mehr Zeit für Kunden, Innovationen und Wertschöpfung.

Wenn die neuen Systeme zu einem großen Teil aus Software bestehen, lassen sich diese quasi zu 0 Euro im Markt verteilen. Albert Wenger [6]: „Ökonomisch betrachtet, gilt nun das Prinzip der Null-Grenzkosten, das wir von anderen digitalen Anwendungen kennen. Eine Software zu entwickeln kostet Geld, oft viel Geld. Aber wenn sie erst einmal läuft, kann der Entwickler sie zu extrem geringen Kosten beliebig oft vertreiben. Software wird heute zu Null-Grenzkosten ausgeliefert.“

Was bedeutet das für Organisationen? Es bedeutet, dass diese Software-Lösungen Teil der Wertschöpfung sind und in Teilbereichen menschliche Arbeitskraft ersetzen werden, in der auch Intelligenz erforderlich war. In der Diskussion und Anwendung sind z. B. Lösungen im Helpdesk-Bereich. Bisher gab es Menschen, die Anrufe und Anfragen von Kunden entgegengenommen und bearbeitet haben. Das lösen nun intelligente „Apps“. Der Kunde merkt gar nicht, dass seine Anfrage von einer „App“ beantwortet wird.

Früher wurde in einer ähnlichen Situation darüber diskutiert, ob es gut sei, wenn Roboter in der Fertigung die Aufgaben von Menschen übernehmen. Die meisten Fertigungsstraßen sind im Verhältnis zu früher menschenleer.

Automatisierung und Digitalisierung wird es weiterhin geben. Organisationen sollten immer prüfen, inwieweit Technologien helfen können, dass eigene Geschäftsmodell im Sinne der Unternehmensmission weiter zu bringen; bzw. auch, an welchen Stellen Innovationen möglich sind.

Gleichzeitig ist es für die Organisation und Gesellschaft eine wichtige Frage, welche Aufgaben die Mitarbeiter in Zukunft übernehmen werden können. Eine Möglichkeit besteht sicher darin, die eigenen Mitarbeiter ständig weiter zu qualifizieren, sodass sie mehr und besser mit Komplexität umgehen sowie sich mehr an Innovations-Prozessen beteiligen können.

2.6 Management oder Führung für Wertschöpfung?

Es kann so klingen, als ob Management-Fähigkeiten grundsätzlich was Schlechtes wäre. Das ist nicht so und es kommt auf den Kontext an. Im Bereich der Routine, der Domäne des „Blauen“, sind und bleiben Management Fähigkeiten unerlässlich.

Es kann auch so klingen, dass „Hierarchie“ grundsätzlich etwas Schlechtes sei. Dem ist nicht so.

Management-Fähigkeiten für eine gute Vorhersehbarkeit, Wiederholbarkeit sind:

- Planung und Budgetierung
- Organisation und Stellenbesetzung
- Controlling und Problemlösung

Führung für Wertschöpfung in dynamischen Umgebungen, der Domäne des „Roten“:

- Eine Richtung (Unternehmensmission) entwickeln und vorleben (alle und nicht nur die „Chefs“).
- Für gemeinsame Ziele sorgen.
- Motivieren und inspirieren (Rahmenbedingungen schaffen, die Rahmenbedingungen für Innovationen schaffen).
- Für Dialog und Feedback sorgen.
- In Geschäftsmodellen mit Win-win-Möglichkeiten für alle Stakeholder denken (Wertschöpfung).

Wir brauchen in unserer heutigen dynamischen Welt beides. Sowohl Management-Fähigkeiten als auch Führung für Wertschöpfung. In den meisten Organisationen sind die Management-Fähigkeiten sehr gut ausgebildet. Nun gilt es nicht den Fehler zu machen, all die guten Seiten des Managements für Routine-Tätigkeiten zu negieren.

Auch eine Problematik liegt in den Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeiter. Wir Menschen können nicht zeitgleich sowohl Routine-Tätigkeiten und dynamische Probleme bewältigen. Wie kann und soll das organisiert werden?

Es braucht mehr freiwillige Mitstreiter in der Sache, die sich aktiv im Kontext Ihrer Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Unternehmensmission einbringen können, wollen und dürfen. Nicht jeder wird das immer können und wollen sowie immer das „Große und Ganze auf dem Schirm haben“ können; sonst wären die

Organisationen auch nicht mehr handlungsfähig. Möglicherweise kann das auch in Teams parallel zu der Linienorganisation in Netzwerken geschehen. Oder wie bei den dm-drogerie märkten, wo es entsprechenden Raum neben den Routine Tätigkeiten gibt. Wie das bei Ihnen auf den Weg gebracht werden kann, lesen Sie im nächsten Abschnitt.

Es gilt, die Meisterschaft zu schaffen, beide Fähigkeiten in der Organisation passend zu den Situationen und Herausforderungen anzuwenden und weiter zu entwickeln. Nicht nur in der Zentrale, sondern da, wo Entscheidungen getroffen werden können und müssen (siehe dazu später auch die Texte zur Schnittstellen-Analyse und Organisationsform).

2.7 Wertschöpfung im Blick – Tool für mehr Wertschöpfung

Im letzten Jahrtausend wurden Geschäftspläne in der Zentrale entwickelt (oder beauftragt) und dann umgesetzt. Es wurden dazu mittel- und langfristige Ziele gesetzt, Maßnahmen auf den Weg gebracht, Ergebnisse kontrolliert und weiter gesteuert.

Solche Pläne können dann die Sicht auf reale Probleme bei der Umsetzung sowie neuen Möglichkeiten verstellen. Gründe dafür sind: Die Zentrale hat einen lange vorbereiteten und durchdachten Plan, der in jedem Fall stimmt. Eine andere Meinung ist nicht vorgesehen, auch weil dieses Muster vielleicht bisher das Erfolgsrezept war.

Wenn der Plan nicht funktioniert, dann liegt es an der Umsetzung. Dadurch, dass versucht wird, den Plan effizient umzusetzen, ist die Aufmerksamkeit gebunden. Chancen werden so nicht wahrgenommen. Beispiele: Kodak und Nokia. Großes Vertrauen und Sicherheit, dass das Top-Management, weiß, was es tut. Die Vergangenheit zeigte das eindrucksvoll. Vertieft in die eigenen Geschäftspläne wurden die Marktveränderungen durch neue Technologien gar nicht richtig wahrgenommen. Dann war es zu spät. Die Muster der Vergangenheit sind nicht mehr zwingend die, die für den zukünftigen Erfolg wichtig sein werden.

In der heutigen Zeit ist das Ausdenken von langfristigen Geschäftsplänen, die in der Regel auf Daten der Vergangenheit wie z. B. auch Benchmarks oder auf „Best-Practice-Beispielen“ beruhen, viel zu unsicher und meist ist der Prozess zu langsam, um Veränderungen im Markt wahrzunehmen und darauf zu reagieren.

Es braucht eine flexiblere Art auf Veränderungen und Chancen zu reagieren. Im Wissens- bzw. Komplexitätszeitalter ist es wichtig, stetig Handlungskompetenzen zu entwickeln, die es immer besser möglich machen mit Veränderungen im Markt

umzugehen. Diese lassen sich am besten auch mit Experimenten und Feldtests erproben. Also nicht in der Zentrale still für sich Pläne entwickeln und ausrollen; sondern aktive Tests machen, in der die Annahmen und Wirkungen validiert werden. Es geht darum, schnelles Feedback zu eigenen Ideen zu bekommen und anhand vom Feedback weiter zu lernen und Ideen zu verbessern. Mit Mitarbeitern, die mit Herzblut dabei sind. Die sich und ihre Ideen einbringen können und wollen. Mit Stakeholdern, die die Unternehmensmission schätzen und gemeinsam voranbringen wollen.

In dynamischen Märkten braucht es in der Organisation viele wache Mitarbeiter und Führungskräfte, die immer wieder prüfen, welcher Art die internen Herausforderungen und Probleme sind: Komplizierte oder komplexe Fragestellungen? Sind diese Probleme Anzeichen, dass es im Geschäftsmodell Veränderungen und Probleme gibt?

Parallel dazu braucht es die wachen Mitarbeiter und Führungskräfte, die den Markt, Kunden, Nicht-Kunden, Mitbewerber aber auch andere Märkte beobachten: Welche Entwicklungen und Probleme werden sichtbar? Welche Chancen zeigen sich?

Diese Fragestellungen in einem Team zusammen mit der Geschäftsführung zu erarbeiten, bringt häufig sehr gute Erkenntnisse zum eigenen Geschäftsmodell. Das Unternehmen Strategyzer hat eine Reihe von nützlichen Tools entwickelt, um das eigene Geschäftsmodell zu analysieren, zu optimieren und zu innovieren (siehe Abb. 2.6). Wir können das sehr empfehlen! Auf der Web-Page von Strategyzer finden Sie eine Reihe von Werkzeugen zur Nutzung. Empfehlen können wir zudem das Buch *Business Model Generation* [7].

► Praxistipp Geschäftsmodell analysieren und Chancen entwickeln

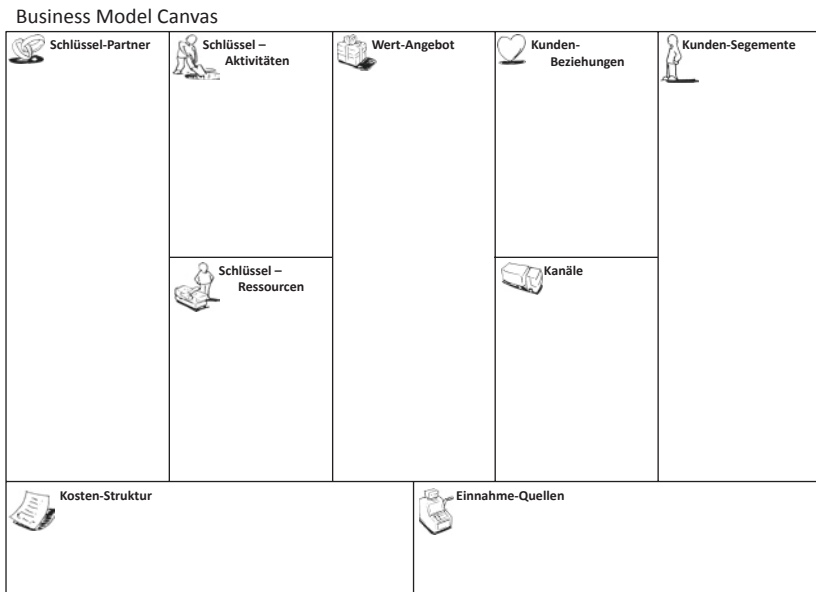
Schritt 1)

Zusammen mit Geschäftsführung und freiwilligen Mitarbeitern erarbeiten Sie sich Ihr Geschäftsmodell wie es aktuell ist. Dazu können Sie „Post-its“ und eine Pinnwand, auf der die Struktur der Leinwand abgebildet ist, nutzen. In einer moderierten Runde finden Sie Antworten zu den wesentlichen Bausteinen, so wie es gegenwärtig ist:

Baustein 1: Kunden-Segmente

Für welche Kundensegmente schafft Ihre Organisation Wert?

Was sind die wichtigsten Kunden, die von Ihnen adressiert werden?



<http://www.businessmodelgeneration.com>

Abb. 2.6 Business Model Canvas angelehnt an: <https://strategyzer.com>

Baustein 2: Wert Angebot (Value Proposition)

Welche konkreten Kundenprobleme lösen Sie?

Welche Kundenbedürfnisse befriedigen Sie?

Was wird dadurch leichter? Was wird dadurch für den Kunden möglich?

Baustein 3: Kanäle

Wie erreichen Sie Ihre Kunden? Wie werden sie erreicht und angesprochen (eigene Filialen, Außendienst, Einzelhandel, Internet)?

Welche Kanäle (Kommunikations- und Verkaufskanäle) werden im gesamten Prozess angefangen von der Kundenansprache bis zum Service genutzt?

Baustein 4: Kunden-Beziehung

Welcher Natur sind die Kundenbeziehungen zu Ihren Kundensegmenten?

Wie pflegen Sie Ihre Kundenbeziehungen (persönlich, individuell, automatisierte Dienstleistungen, Online-Community,...)?

Baustein 5: Einnahme-Quellen

Welche Haupt-Einnahme-Quellen haben Sie (Produkt- und/oder Dienstleistungsverkauf, Lizenz-Modelle, Mitgliedsbeiträge, ...)?

Baustein 6: Schlüssel-Ressourcen

Welche wesentlichen Schlüssel-Ressourcen (Fachkompetenz im Vertrieb/Beratung, Produktionsstandorte, Patente, Gebäude, Maschinen, Finanzkraft, ...) benötigen Sie für Ihre Wertschöpfung?

Baustein 7: Schlüssel-Aktivitäten

Was müssen Sie konkret tun, um Ihre Wertschöpfung auf den Weg zu bringen? Was ist für die Entwicklung und Erstellung der Wertschöpfung wesentlich zu tun? Was unternimmt der Vertrieb bzw. Service für die Wertschöpfung?

Baustein 8: Schlüssel-Partner

Was sind Ihre wesentlichen Schlüsselpartner und Schlüssellieferanten damit Ihre Wertschöpfung funktioniert? Welche Ressourcen liefern Ihre Partner? Welche Aktivitäten steuern Sie bei?

Baustein 9:

Was sind die wesentlichen Kosten, die bei Ihrem Geschäftsmodell anfallen?

Welche Ressourcen und Aktivitäten tragen einen großen Anteil an Ihren Kosten?

Schritt 2.1)

Machen Sie eine SWOT Analyse zu jedem Baustein. Ziel ist eine Einschätzung, bzw. Bewertung Ihres aktuellen Geschäftsmodells. Dazu sammeln Sie vorab Fakten und Einschätzungen zu folgenden Fragen: Welche Einflüsse auf Ihr Geschäftsmodell und Markt berühren Sie heute und vermutlich morgen?

- Branchen-Einflüsse: Welche Wettbewerber nehmen Einfluss und wie? Welche alternativen Produkte und Lösungen gibt es im Markt? Welche sind auf dem Weg?
- Schlüssel-Trends: Welche technischen und regulatorischen Trends sowie sozioökonomische Trends und gesellschaftliche Trends zeichnen sich ab?

- Markt-Einflüsse: Was sind wesentliche Markt-Treiber und -Entwicklungen? Wie verändern sich Kundensegmente und Kundenbedürfnisse?
- Makro-Ökonomische Einflüsse: Wie schätzen Sie die allgemeine Markt- und Wirtschaftssituation ein? Wie steht es um den Zugang zu Ressourcen für die Wertschöpfung? Wie entwickelt sich die ökonomische Infrastruktur?

Identifizieren Sie wesentliche Einflüsse auf Ihr Geschäftsmodell und Markt. Berücksichtigen Sie diese Einflüsse in Ihrer SWOT Analyse der einzelnen Bausteine.

Schritt 2.2)

Für jeden Baustein und mit Berücksichtigung der unter Schritt 2.1 gefundenen Einflüsse:

- Was sind die Stärken?
- Wo gibt es Schwächen?
- Was sind Chancen im internen und im externen Bereich?
- Was sind Herausforderungen im internen und externen Bereich?

Dazu können Sie gut mit Symbolen arbeiten, z. B. ++ für sehr gut und – für problematisch; oder die Ampel-Variante (grüne Punkte für sehr gut; gelbe Punkte für ok; und rote Punkte für Vorsicht/Problem) nutzen.

Schritt 2.3)

Wenn Sie Ihr Geschäftsmodell – so wie es aktuell ist – beschrieben und bewertet haben, dann können Sie folgende Zusatzüberlegungen zu einigen Bausteinen vor dem Hintergrund Ihrer Unternehmensmission und dem Wertangebot machen:

Welche Ressourcen im Hinblick auf den Umgang mit der blauen und roten Domäne müssen Sie entwickeln? Wie agil ist Ihre Organisation I und bereits eine Ressource für Sie? Wie gut ist Innovationsfähigkeit bzw. guter Umgang mit Komplexität schon heute eine Ressource für Sie?

Wie berücksichtigen Sie in Ihren Schlüssel-Aktivitäten die blaue (Routine) und rote (Dynamik) Domänen? Wie schaffen Sie kontinuierliche Innovations-Prozesse mit Ihren Stakeholdern zu gestalten?

Wie schaffen Sie es, Ihr Wertangebot immer wieder mit der Realität abzugleichen? Wie bekommen Sie wertvolles und kritisches Feedback von Ihren Stakeholdern dazu?

Wie gut erreichen Sie aktuell alle Ihre Stakeholder im Kontext Ihrer Wertschöpfung? Was sind die jeweiligen Kanäle dazu?

Wie müsste die Organisation strukturiert sein, um angemessen mit Komplexität umzugehen? Wie, um kontinuierliche Innovations-Prozesse zu gestalten? Welche Aktivitäten würden von wem, wann und wie durchgeführt?

Ergänzen Sie Ihr Geschäftsmodell mit Ihren Ideen, wie Sie mit den Domänen des Blauen und Roten, bzw. mit Komplexität und Innovation umgehen möchten. Vielleicht brauchen Sie Ressourcen und Aktivitäten, um diese Themen aktiv anzugehen.

Schritt 2.4)

Starten Sie eine Runde mit Kartenabfragen. Keine offene Diskussion an dieser Stelle, um eine breite Meinungsvielfalt zuzulassen. Bitten Sie jeden Teilnehmer, drei Karten mit je einem Thema und Satz kernig zu formulieren:

- Welche Verbesserungs-Möglichkeiten sehe ich, um unsere Wertschöpfungskette zukunftsfähiger zu machen?
- Welche erste grobe Idee einer Innovation habe ich, um unsere Wertschöpfung für alle unsere Stakeholder zu verbessern?
- Was sollten wir als nächstes tun?

Lassen Sie die Karten vorstellen und im ersten Schritt Verständnisfragen zu. Dann steigen Sie in einen konstruktiven Dialog ein, welches Thema Sie konkret angehen wollen.

Dabei ist es aus unserer Sicht ein wichtiger Punkt, in Experimenten zu denken. Viele Ideen, die in Punkt 2.3 gefunden wurden, sind Annahmen und Hypothesen. Wie können Sie diese Annahmen und Hypothesen schnell verifizieren? Wie können Sie Lösungsideen austesten, erproben und aus den Erfahrungen lernen, um bessere Lösungen zu entwickeln? Wie können Sie Ihre Stakeholder aktiv einbeziehen und gemeinsame Lösungen auf den Weg bringen, die Win-win-Situationen als Zielsetzung haben?

Sie können die Diskussion um ihr Geschäftsmodell auch sehr überraschend und kreativ gestalten. Stellen Sie sich vor Sie beraten einen

Start-up, der das Ziel hat, Ihr Geschäftsmodell maximal zu schaden. Was müssten sie tun? Worauf müssten sie achten? Wie würden sie Ihre Kunden gewinnen?

Schritt 2.5 Schnittstellen-Analyse

Parallel zu den Prozess-Schritten ist ein anderer Punkt sehr wichtig, um in komplexen und dynamischen Märkten voranzukommen. Wie organisieren Sie im Unternehmen Arbeit? Machen Sie die richtigen Dinge in der richtigen Weise, um einen guten Nutzen in die Welt zu bringen? Wie gut arbeiten Sie aktuell zusammen? Wie sind Sie aktuell organisiert? Wie sehr steht die Wertschöpfung im Zusammenhang mit den wesentlichen Stakeholdern im Mittelpunkt? Wie sehr werden Mitarbeiter breit, verantwortlich und klug in diese Fragestellungen eingebunden? Wie differenzieren Sie den „blauen“ und „roten“ Bereich? Wie sehr werden Mitarbeiter und die Organisation weiterentwickelt, um gut mit Komplexität umzugehen? Wie sehr gibt es Raum in der Organisation, um Innovationen auf den Weg zu bringen? Wie sehr fördern Sie konstruktiven Dialog?

Wie schaffen Sie konkrete Möglichkeiten, dass die einzelnen Bereiche, Abteilungen und Teams sich über ihren Wertbeitrag zum „Großen und Ganzen“ bewusst sind und die Zusammenhänge zu ihren Aufgaben sehen? Wie gelingt es, die oft auch latenten Zielkonflikte der einzelnen Bereiche konstruktiv anzusprechen?

Um in diesen Fragen konkret weiter zu kommen, empfiehlt sich der Start mit einer Schnittstellen-Analyse. Anfangen kann die Geschäftsführung mit der ersten Führungsebene bei klassisch geführten Organisationen vor dem Hintergrund des „Business Modell Canvas“, d. h. des eigenen aktuellen Geschäftsmodells.

Lassen Sie von jedem Teilnehmer auf einer Meta-Plan-Wand skizzieren:

2.5.1 Mit wem arbeite ich zusammen? Wem arbeite ich zu? Wer arbeitet mir zu? Wie wichtig ist das für die Wertschöpfung?

Das kann mit Kreisen für Personen, Teams und Geschäftsbereichen dargestellt werden. Pfeile zeigen die Richtung der Zusammenarbeit an. Dünne Pfeile signalisieren eine geringe Wichtigkeit und dicke Pfeile signalisieren eine hohe Wichtigkeit für die Wertschöpfung. Dazu formulieren Sie einen kurzen Text, was die konkreten Ergebnisse der Zusammenarbeit sind.

2.5.2 Wie zufrieden bin ich mit den Ergebnissen (Qualität, Zeit, Ressourcen-Nutzung, Effizienz, Effektivität)?

2.5.3 Was wünsche ich mir anders? Welche Verbesserungen sind möglich? Was kann weggelassen werden? Was kann ich selbst für eine Verbesserung beitragen? Wie gut kommt in der Schnittstellen-Analyse eine breite Beteiligung, Selbstverantwortung, Selbstorganisation, Effizienz und Effektivität vor? Wie kommen die „blauen“ und „roten“ Domänen entsprechend zum Ausdruck?

2.5.4 Prozesse, Strukturen und Regeln definieren: Was sind konkrete Aufgaben und Verantwortlichkeiten jedes Schnittstellen-Partners, die sich festhalten lassen? Welche Strukturen und Prozesse sollen genutzt werden? Welche Regeln sollen gelten?

Woran wird jeweils eine gute Qualität festgemacht? Wie soll mit Schwierigkeiten und Verbesserungsideen umgegangen werden? Was soll gemacht werden, wenn es Druck und Stress gibt und Vereinbarungen nicht eingehalten werden? Welche konkreten Projekte und Maßnahmen können wir aufsetzen, um schlanker, agiler und wertschöpfender zusammen zu arbeiten (rote und blaue Domäne entsprechend berücksichtigen)?

Praxistipp Advice Prozess für mehr Agilität: Wenn Sie schneller und agiler in Ihrer Organisation arbeiten wollen, dann empfiehlt sich der Advice oder Konsent Prozess. Das bedeutet, dass Projektvorhaben oder Entscheidungen umgesetzt werden, es sei denn es hat jemand, der davon betroffen ist, berechnete Einwände. Es geht hierbei nicht um Konsens oder Demokratie. Die Praxis zeigt, dass mit diesem Verfahren mehr Schnelligkeit und Qualität in Entscheidungsprozesse kommt. Durch den konstruktiven Feedback-Prozess steht die Sache im Vordergrund und berechnete Einwände werden berücksichtigt.

Idealerweise kann jeder Mitarbeiter im Rahmen seiner Aufgaben und Verantwortlichkeiten selbst entscheiden und hat einen entsprechenden Gestaltungsspielraum.

Gibt es Situationen, Aufgabenstellungen und/oder Verbesserungsideen, in denen ein Mitarbeiter Entscheidungen treffen möchte, die auch andere Aufgaben und/oder Verantwortlichkeiten berühren, dann muss der Mitarbeiter mit jedem direkt und indirekt Betroffenen einen

Konsens-Dialog führen. Was ist die Situation? Was will er tun? Was sind die erhofften Ergebnisse? Die andere Person stellt anfangs nur Verständnisfragen, bis die Sicht des Mitarbeiters verstanden ist.

Wenn alle angesprochenen Personen keine Einwände haben, dann kann das Vorhaben bzw. die Entscheidung umgesetzt werden. Als Einwand gilt nur, wenn dieses Vorhaben andere wichtige Ziele behindert, bedroht oder verhindern würde. Dann muss dieser Einwand in einem neuen Vorschlag berücksichtigt werden. Als Einwand gilt nicht: „Da habe ich kein gutes Gefühl. Das haben wir noch nie so gemacht, etc.“. Man muss das Vorhaben nicht gutheißen; es darf nur inhaltlich nichts dagegensprechen.

Dieses Vorgehen ist in der Soziokratie, Holacracy und in einigen agilen Unternehmen schon lange Praxis. Christian Rütter hat Merkmale, Vorgehensweisen und Unterschiede von agilen Unternehmen in einem PDF Skript [3] sehr gut zusammengefasst.

Praxis: Vorgehensweise im Team zum Konsent Prozess:

1. **Die Idee:** Kurze Erklärung des „Ideenbringers“: „Welches Problem oder welche Chance ist mir aufgefallen? Wie erkläre ich mir das? Welche Auswirkungen hat es auf unsere Ziele? Sehe ich schon eine Lösung?“
2. **Erstes Verständnis:** „Habe ich alles verstanden? Was möchte ich noch wissen?“
 1. Erste Meinungsrunde. Jeder gibt eine kurze Stellungnahme: „Was ist meine Meinung dazu?“
 2. Zweite kurze Meinungsrunde, nachdem ich alle anderen Meinungen gehört habe: „Wie sehe ich die Sache jetzt?“
3. **Lösung entwickeln:** „Wie könnte eine gute Lösung aussehen, die für uns im Team und in der Organisation passt? Bzw. braucht es dazu ein Projekt, in dem Lösungen entwickelt werden?“
4. **Realitäts-Check?** „Welche Chancen bietet die Lösung? Welche Auswirkungen hätte die Lösung? Realistisch? Machbar? Gibt es jemanden, der einen wichtigen Einwand hat, dass die Lösung andere wichtige Ziele verhindert?“
5. **Gibt es einen schwerwiegenden Einwand?** Wenn andere wichtigen Ziele verhindert werden, muss der Einwand berücksichtigt werden! Mehr nachforschen? Andere Wege? Zu Punkt 3 mit viel Motivation gehen. Wenn kein Einwand bzw. dieser eingearbeitet ist, dann weiter zu Punkt 6.
6. **Geplant loslegen:** Der Vorschlag wird angenommen. Wenn die Lösung gleich umgesetzt werden kann, dann los! Falls nicht, wird das Projekt gestartet. Wer

übernimmt das Projekt (meist Ideenbringer, da oft am meisten Energie)? Wer wird dazu gebraucht? Was ist der nächste konkrete Schritt, um in dem Projekt weiter zu kommen? Bis wann soll es fertig sein? Auch ein großes Projekt beginnt mit dem ersten Schritt.

7. Dokumentation des Projektvorhabens

Praxis-Beispiel

Eine gute Bekannte von mir erarbeitete unaufgefordert und aus eigener Überzeugung einen neuen Weg, wie die interne Revision effektiver arbeiten könnte. Es gab verschiedene bekannte Probleme im Prozess. Auch die Akzeptanz in der Organisation war nicht gut. Sie ist in der Abteilung tätig, führt auch Revisionen durch und wird auch von ihrem Chef geschätzt (abgeleitet aus den Mitarbeitergesprächen und Beurteilungen).

Sie schrieb zehn Seiten, wie ihrer Meinung nach sowohl der Prozess als auch die Akzeptanz verbessert werden kann. Sie machte einen Termin mit ihrem Chef aus und stellte ihm vor, was sie dazu bewogen hat, dieses Konzept zu schreiben und erklärte grob, was sie verändern wollte. Seine Reaktion war: „Muss ich das wirklich alles lesen?“.

Zeitnah vor dem Ereignis wurde vom Vorstand deutlich gemacht, wie sehr „man“ seine Mitarbeiter, Engagement und Ideen braucht. Das steht ja auch im Leitbild. Wenn es noch einmal deutlich gemacht wird, zeigt das aus meiner Sicht, dass es wohl noch nicht überall so gemacht wird.

Demotivation entsteht dann, wenn wesentliche Bedürfnisse nicht erfüllt werden, oder schlimmer, frustriert werden. Klar war meine Bekannte enorm frustriert. Leistung und Ideen entwickeln. Engagement für die Sache zeigen. Das wollte meine Bekannte gerne. Doch nach der Erfahrung meinte sie, lässt sie es lieber. Sie weiß auch, dass ihr Chef das eigentlich nicht beabsichtigt hat und mitdenkende Mitarbeiter an seiner Seite will.

Ein Jahr später kam der Chef erfreut auf meine Bekannte zu und sagte, dass er neue Ziele bekommen habe. Eins davon ist, den Prozess der Revision deutlich zu verbessern und sie hatte doch dazu eine gute Ausarbeitung. Eine gute Erinnerung ist auch eine gute Fähigkeit im Management.

Sicher lassen sich auch Fragen an das „System – hierarchische Führung und Steuerung“ stellen:

- Hatte der Chef einen schlechten Tag?
- Was wäre, wenn man prüfen würde, was den Chef veranlasst hat so zu reagieren (ausgelastet mit anderen Aufgaben; nicht Teil seiner Ziele; Fokus darauf, keine Fehler zu machen; keine wirkliche Zeit für Mitarbeitergespräche, ...)?

- Was wäre, wenn sie ihre Meinung zu seiner Reaktion konstruktiv aber klar eingebracht hätte?
 - Was wäre, wenn sie ihren Chef zu der praktischen Bedeutung des State-ments des Vorstands befragt hätte?
 - Was wäre, wenn sie den Vorstand (Betriebsrat) zu ihrer Erfahrung kontak-tiert hätte?
 - Was wäre, wenn man das ganze System anschaut und prüft, wie in der Ver-gangenheit mit „Eigeninitiativen“ und „anderen Meinungen“ oder „Feh-lern“ umgegangen wurde?
 - Wie weit wird das gewünschte Leitbild vom Vorstand selbst glaubhaft vor-gelebt? Wie weit wird die 1. Führungsebene davon aktiv berührt?
- ...

Interessant ist, dass viele Fragen verschwinden, wenn nach dem „Konsent Prozess“ in der Organisation gearbeitet wird. Dann geht es mehr um die Sache, statt um persönliche Befindlichkeit und interne Politik.

Alle Organisationen wollen motivierte Mitarbeiter, die sich für die Sache des Unternehmens konstruktiv einsetzen. Am einfachsten ist es, sie nicht zu demotivieren. Der nächste gute Schritt ist Engagement einfach anzuerkennen, wenn es im Sinne der Unternehmensmission ist.

Im nächsten Schritt kann es darum gehen, einen Rahmen zu entwickeln, der es allen – Geschäftsführung, Führungskräften und Fachkräften – erlaubt, Verant-wortung für Aufgaben und Ziele gerne zu übernehmen. Welche Rolle habe ich? Welche wesentlichen Aufgaben gehören dazu? Welche Verantwortung übernehme ich für diese Aufgabe? Woran merke ich/andere, dass ich einen guten/schlechten Job mache?

Ist das auf den Weg gebracht, dann bedeutet dies insbesondere einen konst-ruktiven Umgang mit unterschiedlichen und möglicherweise gegensätzlichen Meinungen zu entwickeln, damit Rollenkonflikte und Zielkonflikte um die Sache zeitnah und professionell gelöst werden. Konflikte in diesem Sinne sind Reibung um die Sache, ein Motor der Weiterentwicklung, besonders auch, wenn Einigkeit über die Unternehmensmission und abgeleiteten Ziele herrscht.

In manchen, aus meiner Sicht, sehr fortschrittlichen Unternehmen gibt es für solche Fälle den „Konsent Prozess – nicht Konsens!!“. D. h., meine Bekannte hätte da mit kompetenten und direkt/indirekt betroffenen Menschen aus der eige-nen Organisation ihr Konzept besprochen und vor allem auch hingehört, was es an konkretem Feedback gibt.

Gäbe es keine sachlichen Einwände, dass die Organisation dadurch möglicherweise Schaden nehmen würde, dann hätte sie ihr Konzept einfach in der Organisation so umgesetzt (auch, wenn das Konzept jemanden nicht gefallen hätte.). Leadership überall statt nur in der Zentrale. Anderenfalls würde sie die Einwände im Konzept berücksichtigen und dann noch mal vorstellen oder das Projekt einstellen.

- ▶ **Praxistipp – Führungsteam** Wie entsteht ein Führungsteam – statt eines Management-Teams, das nur in Silos denkt – eigentlich? Olaf Hinz hat das in seinem Buch „Das Führungsteam“ hervorragend beschrieben. [8] Ich kann das Buch und Vorgehen sehr empfehlen, da ich es selbst mehrfach ausprobiert habe. Für Berater und Geschäftsführer, die wissen wollen, auf was sie sich in einem solchen Prozess einlassen und welche Schritte in dem Prozess wesentlich sind, ist das Buch und Vorgehen sehr empfehlenswert.

2.7.1 Laterales Führen

Das Konzept des lateralen Führens (Führung zur Seite ohne disziplinarische Macht) von Stefan Kühl [9] bietet für Führung für Wertschöpfung eine gute inhaltliche Bereicherung. „Lateral“ heißt „zur Seite hin“ führen. Das Konzept kann überall angewendet werden, wo es um Einflussnahme geht. Im Kontext von wertschöpfender Führung sehen wir es als ein wertvolles Modell, um mit allen Stakeholdern im Dialog konstruktiv zusammen zu arbeiten. Welche Möglichkeiten bieten sich Mitarbeitern, Einfluss auszuüben und ihre Interessen kooperativ voranzubringen?

Es geht dabei um die nicht formalisierte Variante des Einflusses in Organisationen. Die formalisierte Variante ermöglicht es, Einfluss über die von der Organisation verliehene und hierarchische Macht über Personen und Ressourcen auszuüben.

Die nicht formalisierte Variante des Einflusses in Organisationen sind Macht, Vertrauen, und Verständigung. Das sind die Wirkfaktoren des „lateralen“ Führens.

Macht wird manchmal als keine gute Option betrachtet, um in Organisationen wirksam zu sein. Doch denken Sie an Aufgabenteilung in Organisation. Wenn Bereiche Aufgaben und Ziele haben, dann sollte es Menschen geben, die ein großes Interesse haben, diese Aufgaben und Ziele zu erfüllen. Dieses Interesse braucht Möglichkeiten, wirksam werden zu können. Nicht manipulativ, sondern

durch die Möglichkeit kooperativ Interessen im Sinne des Unternehmens voran zu bringen.

Die vier typischen Machtquellen in Organisationen sind: Zugang zu Experten-Wissen, Beziehungen zu relevanten Umwelten (Stakeholder, Märkte, Kunden), Kontrolle und Steuerung von Informations- und Kommunikationskanälen sowie die Möglichkeit, neue Spielregeln (formelle und informelle) aufzustellen.

Wo die Zusammenarbeit nicht vorankommt, lohnt sich der Blick auf Macht, Vertrauen und Verständigung. Diese drei Faktoren stehen in einem Spannungsfeld und können sich in ihrer Wirkung gegenseitig stärken aber auch schwächen.

Der Prozess der Analyse von Kooperationspartnern kann so neue Möglichkeiten der Einflussnahme hervorbringen. Das ist sicher auch in Bereichen eine gute Möglichkeit, in denen nicht alle Mitarbeiter zu 100 % hinter der Unternehmensmission und Leitbild stehen. In Anlehnung an Stefan Kühl und Thoms Schnelle: „Laterales Führen – die Rückbindung an die Formalstrukturen von Organisationen“ [10] hier eine kurze Zusammenfassung von Analyse-Fragen und Interventions-Ideen:

- Macht bedeutet hier u. a. den Zugang zu Expertenwissen, Kontakten zur Umwelt der Organisation und das Beherrschen von informellen Kontakt- und Informationswegen.
Analyse der Ressourcen: Über welche Machtquellen verfügen die Kooperationspartner?
Analyse der Strukturen: Welche Machtspiele laufen immer wieder ab?
Interventionen: Wie lassen sich Machtspiele verändern?
- Vertrauen zwischen Personen in der Organisation auf Basis der persönlichen Erfahrungen.
Analyse der Ressourcen: Mit welchen Ressourcen können die Kooperationspartner Vertrauensmechanismen aufbauen?
Analyse der Strukturen: Welche Prozesse der Vertrauens- (oder Misstrauens-) Pflege finden sich?
Interventionen: Wie lassen sich die Vertrauens- (oder Misstrauens-)Prozesse verändern?
- Verständigung durch informelle Kommunikationswege, die von der formalen Seite nicht gedeckt sind (kurzer Dienstweg).
Analyse der Ressourcen: Welche Denkgebäude bestimmen das Weltbild der einzelnen Kooperationspartner?
Analyse der Strukturen: Welche Verständigungsprozesse laufen immer wieder ab?

Interventionen: Wie können neuartige Verständigungen zwischen den Kooperationspartnern aufgebaut werden?

Selbst dort, wo eine formale Macht herrscht, kann mit diesem Konzept überzeugender agiert werden.

Praxis-Beispiel

Im Bereich der Schnittstellen-Analyse habe ich das Modell „laterale Führung“ bei einer Geschäftsführung implementiert, um bei der Erarbeitung von sowohl eigenen und gemeinsamen zentralen Aufgaben und Verantwortlichkeiten sowie der Spielregeln im Führungsteam neue Ansätze zu ermöglichen. In Einzelgesprächen haben diese Geschäftsführer dann eine sehr überzeugende Form gefunden, wie sie in Zukunft zusammenarbeiten wollen, um ihre Mission zu verwirklichen. Dabei wurden Verständigungs-, Vertrauens-, und Machtprozesse analysiert. Das setzt natürlich Vertrauen voraus, da im Dialog auch „Sachzwänge“ und „Machtquellen“ thematisiert wurden. Das führte in dem Fall zu mehr Verständnis, Vertrauen auch im Umgang mit Macht. Im nächsten Schritt erarbeiteten sich Geschäftsführung und erste Führungsebene neue Gestaltungsmöglichkeiten mit mehr Verantwortung für die einzelnen Bereiche – auch, um so mit den roten und blauen Domänen angemessener umzugehen. Es wurde auch klar, dass jeder Geschäftsführer und die erste Führungsebene jeweils eigene Sichtweisen auf die Welt haben und es eine gemeinsame Mission gibt. Diese eigenen Sichtweisen – so die weitere Erkenntnis – werden weiter für Zielkonflikte sorgen.

Das gilt, so denken wir, für alle Organisationen. Dynamik, Widersprüchlichkeit und Zielkonflikte wird es in jeder Organisation immer geben. Die Lösung wird nicht sein, diese ein für alle Mal aufzulösen. Es geht darum, es zu wissen und Dialogformen zu finden, die einen guten Umgang damit möglich machen.

2.8 Zusammenfassung

Führung für Wertschöpfung hat die wesentlichen Aufgaben in dynamischen Märkten dafür zu sorgen, dass

- es allen klar ist, dass es nicht die „Lösung – Führungsart, Organisationsform“ gibt; es bleibt dynamisch und widersprüchlich
- die Wertschöpfung und Märkte im Fokus bleiben

- Mitarbeiter sich breit und verantwortlich einbringen, d. h. es werden Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Kontext der Zusammenarbeit und Wertschöpfung klarer vereinbart sowie die Spielregeln, wie diese zu verändern sind; in diesem Rahmen führen Mitarbeiter über ihre Aufgaben und Verantwortlichkeit für die Mission
- Prozesse und Strukturen so zu gestalten sind, dass mehr Verantwortlichkeit und Gestaltungsspiel möglich sind
- Verständnis, Vertrauen und Macht als Einflussmöglichkeiten aktiv genutzt werden, um handlungsfähig zu sein
- Handlungskompetenzen im Umgang mit Komplexität und Geschäftsmodell stetig vertieft und erweitert werden
- Innovationen immer wieder hervorgebracht werden
- das eigene Geschäftsmodell und Wertangebot für Kunden und Stakeholder immer wieder überprüft werden muss
- Kompliziertes und Komplexes unterschieden und angemessen damit umgegangen wird
- dass die eigene Art von Führung oder Organisation immer wieder auf Nützlichkeit für alle Stakeholder überprüft und angepasst wird
- mehr Selbstorganisation und Autonomie mehr Abstimmungs- und Integrationsleistung verlangt
- alles auch ganz anders sein kann

Sie haben dazu den Unterschied von komplizierten und komplexen Fragestellungen kennen gelernt (Domäne des roten und des blauen Bereichs). Entwickeln Sie die Meisterschaft, mit beiden Bereichen passend umzugehen.

Doch Vorsicht dabei: Wir Menschen können selten beides zugleich – sowohl im roten und blauen Bereich zeitgleich zu arbeiten. Vielleicht können und wollen auch nicht alle Menschen im roten, bzw. blauen Bereich arbeiten. Welche Fähigkeiten gilt es in Ihrer Organisation ergänzend zu entwickeln?

Lösungsansatz: Neben den blauen Routine-Tätigkeiten in der Linienorganisation könnte es freiwillige Mitarbeiter geben, die in Teams im „roten Bereich“, d. h. in dynamischen Fragestellungen zusammenarbeiten. Wie organisieren Sie Ihre Organisation, um einen optimalen Umgang mit den „roten“ und „blauen“ Domänen zu entwickeln (Siehe auch weiter unten zu Organisationsform)?

Sie haben die Möglichkeit, sich von starren Leitbildern zu verabschieden und mehr nach Prinzipien zusammen zu arbeiten.

Sie haben mit dem Business Modell Canvas ein Tool und Fragestellungen kennengelernt, die es Ihnen ermöglichen, Chancen und Herausforderungen in Ihrem

Geschäftsmodell aufzuspüren. Ihr Team kann mit mehr Verständnis für das eigene Geschäftsmodell verantwortlicher und wertschöpfender arbeiten.

Die Schnittstellen-Analyse bietet Ihnen Chancen effizienter und effektiver im Rahmen ihres Geschäftsmodells zusammen zu arbeiten. Nutzen Sie die Erkenntnisse und passen Sie Strukturen, Prozesse und Regeln entsprechend an. Das Konzept des lateralen Führens schafft Chancen für anschlussfähige und überzeugende Einflussnahme.

So kann Zukunftsfähigkeit immer wieder Schritt für Schritt gemacht werden. Gehen Sie unter Einbeziehung der Geschäftsführung diese Schritte. Machen Sie konkrete Experimente. Der Name sagt es schon. Es muss nicht gleich alles klappen. Es kann und darf gelernt werden. In dynamischen Märkten kann man keine Geschäfts-, Führungs-, oder Organisationsmodelle eins zu eins kopieren.

- **Praxistipp Organisationsform und nächste Schritte** Wir haben kein Buch über Organisationsentwicklung verfasst, sondern über Führung und Wertschöpfung. Es gibt eine große Anzahl von Möglichkeiten, mit neuen Organisationsformen zu arbeiten. Wir sind der Meinung, dass es nicht die „Organisationsform“ gibt, die alle Probleme löst. Jede Art der Organisation bietet Chancen und es gibt auch ungewünschte Aus- und Nebenwirkungen. Hüten Sie sich vor Beratern oder der Idee, dass es die „Organisation“ gibt, die alles löst und immer funktioniert.

Unsere Auffassung und Meinung ist: Entwickeln Sie die Organisationsform, die zu Ihnen passt und bleiben Sie dabei flexibel.

1. Sie können mit dem Prozess der Schnittstellen-Analyse in der Geschäftsführung starten. Sie wollen sich dabei mehr und breiter auf die Kompetenzen, Gestaltungsfähigkeiten und Verantwortlichkeiten Ihrer Teams verlassen? Dann definieren Sie zusammen mit Ihren Schnittstellen-Partnern entsprechende Aufgaben und Verantwortlichkeiten, die mehr Wertschöpfung möglich machen. Sie brauchen dann neue Strukturen, Prozesse und Spielregeln, um die definierten Aufgaben verantwortlich anzugehen. Vereinbaren Sie Experimente oder Feld-Tests, um die Prozesse, Strukturen und Spielregeln auszuprobieren. Reflektieren Sie Ihre Erfahrungen und optimieren Sie. Das sind aus unserer Erfahrung gute erste Schritte in eine neue Organisationsform. Sie brauchen in jedem Fall jemanden aus der Geschäftsführung dabei, der eine neue Art von Führung und Zusammenarbeit und damit eine „neue Organisationsform“ aus gutem Grunde will.

2. Ergänzend und/oder für Inspiration zu Schritt 1.
Verschaffen Sie sich einen Überblick von den verschiedenen Ansätzen (z. B. über den Film „Mein wunderbarer Arbeitsplatz“ von Arte oder über die Zusammenfassung von Christian Rütther [11] zu den Möglichkeiten der Soziokratie, Holacracy und Reinventing Organizations (Frederic Laloux)). Über Google und andere Suchmaschinen können Sie sich im Internet ein Bild zu Management 3.0, New Work, Unternehmensdemokratie (Dr. Andreas Zeuch) sowie Agiles Management machen.
3. Machen Sie eine Lernreise (Kap. 5) zu Unternehmen, die als Beispiele genannt wurden und die Ihnen zusagen. Fragen Sie nach positiven Effekten aber auch nach Problemen und Stolpersteinen bei der Einführung und Arbeit. Mehr agiles und selbstorganisiertes Arbeiten bedeutet z. B. einen höheren Koordinierungsaufwand mit Schnittstellenpartnern und Integrationsaufwand in die Organisation. Je mehr Autonomie und Selbstorganisation in Organisationen, desto mehr werden die einzelnen Bereiche, Abteilungen oder Teams professionell bestmöglich ihre Bereichs-Aufgaben und Ziele angehen. Je besser das gelingt, desto mehr Abstimmungsbedarf entsteht. Es kann nicht gelingen, alles auf dem Schirm zu behalten. Täte es das, wäre es schwierig in einzelnen Bereichen wirkliche „Spitzenleistungen“ zu vollbringen. Denken Sie an Vertrieb, Produktentwicklung und Service und überlegen Sie sich, wie jeder Bereich sich weiter differenziert und selbstorganisiert seine eigenen Abteilungsziele verfolgt und bestmöglich umsetzt.
Es braucht dann mehr Dialog und Abstimmungen über mögliche Zielkonflikte und Integrationsleistungen für das „Große und Ganze“.
4. Machen Sie konkrete eigene Experimente mit aktiver Beteiligung der Geschäftsführung zu diesen neuen Formen der Organisation. Lassen Sie sich dabei von einem Prozess-Berater begleiten. Alle Beteiligten müssen in dem Prozess neues lernen aber auch alte Muster verlernen. Das ist im Alltag keine leichte Sache. Es braucht dazu Raum, um diesen Prozess zu reflektieren.
5. Übertragen Sie diese Experimente auf weitere Unternehmensbereiche. Auch diese Bereiche brauchen Raum und Zeit. Achten Sie darauf, dass Ihre Prozesse, Strukturen und Regeln Ihre gewünschte Organisationsform unterstützen. Nur Appelle „agiler“ oder „wertschöpfender“ zu arbeiten werden nicht reichen.

6. Bleiben Sie nicht stehen. Achten Sie auf Ihren Markt.
7. Es wird nie so sein, dass Sie alle Probleme ihrer Organisation lösen können. Dynamik und Widersprüche werden bleiben. Es wird weiter Fehler und Probleme geben. Projekte werden schief laufen. Die frühzeitige Wahrnehmung ist wichtig. Sie brauchen eine positive Fehlerkultur. Denn es geht darum, mehr Handlungskompetenzen in der Organisation zu entwickeln, um mit Komplexität und Dynamik umgehen zu können.
8. Achten Sie auf sich und Ihre Mitarbeiter. Es geht um gute sinnvolle und wertschöpfende Arbeit. Mitarbeiter sollten die Mission teilen und Interesse am Unternehmenserfolg haben. Sie haben jedoch alle noch ein normales Leben.

Literatur

1. Pfläging, N. (2014). *Organisation für Komplexität: Wie Arbeit wieder lebendig wird – und Höchstleistung entsteht* (2. Aufl.). München: Redline.
2. Pfläging, N., & Hermann, S. (2015). *Komplexithoden – Clevere Wege zur (Wieder) Belebung von Unternehmen und Arbeit in Komplexität* (1. Aufl.). München: Redline.
3. Wohland, G., & Wiemeyer, M. (2012). *Denkwerkzeuge der Höchstleister: Warum dynamikrobuste Unternehmen Marktdruck erzeugen* (3. Aufl.). Lüneburg: UNIBUCH.
4. Pressemitteilung der Personalberatung Rochus Mummert http://www.rochusmummert.com/downloads/news/160426_FINAL_PI_Emotionale_Fuehrung_4.pdf. Zugriffen: 30. Aug. 2016.
5. Gary, H. (2008). *Das Ende des Managements. Unternehmensführung im 21. Jahrhundert*. Berlin: Econ.
6. Wenger, A. (2016). „Wir haben eine historische Chance“ Interview. *Brandeins*, (2016)3.
7. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer* (1. Aufl.). Frankfurt a. M.: Campus.
8. Hinz, O. (2014). *Das Führungsteam. Wie wirksame Kooperation an der Spitze gelingt*. Berlin: Springer Gabler.
9. Kühl, S. (2017). *Laterales Führen: Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung*. Berlin: Springer.
10. Kühl, S. & Schnelle, T. (2016). http://archiv.metaplan.de/wp-content/uploads/2013/10/04_Laterales_Fuehren_-_die_Rueckbindung_an_die_Formalstrukturen_von_Organisationen.pdf. Zugriffen: 30. Aug. 2016.
11. Rüther, C. (2016). Skript: Soziokratie, Holokratie, Frederic Laloux „Reinventing Organizations“ und <http://www.soziokratie.org/wp-content/uploads/2016/03/skript-soziokratie-holokratie-laloux-und-mehr-201603.pdf>. Zugriffen: 30. Aug. 2016.

Führung und Wertschöpfung

Resonanz erzeugen, innovativ sein, zukunftsfähig
bleiben

Schlachte, C.; Lobodda, S.

2017, XV, 151 S. 15 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-15653-4