



Whitepaper

Führung in 3D

Mehr Perspektiven für Ihre Führungskultur

IMAP



Inhaltsverzeichnis

2	Executive Summary
3	Lässt sich unproduktive Führung wegtrainieren?
4	Führung neu denken
5	Führung in 3D
6	Implikationen des 3D-Ansatzes für die Entwicklung von Führung
7	Beispiel aus unserer Beratungspraxis
8	Ausblick

Executive Summary

Trotz ausgefeilter Führungsleitbilder und umfangreicher Trainingsprogramme bleibt die Führungspraxis in vielen Organisationen hinter den eigenen Ansprüchen zurück. Die Ursache liegt selten in mangelnder Kompetenz Einzelner, sondern in einem zu engen Führungsverständnis: Wer Führung allein als Handlung von Führungskräften begreift, übersieht, dass **Strukturen, Anreizsysteme und kulturelle Muster** das Verhalten im Alltag ebenso wirkmächtig steuern – und dass auch Geführte einen eigenständigen Beitrag zum Gelingen von Führung leisten müssen. Solange Organisationen nur an einer Stellschraube drehen, werden selbst die besten Weiterbildungsmaßnahmen an der Realität der übrigen Systemelemente scheitern.

Das Modell „Führung in 3D“ erweitert den Blick auf drei interdependente Dimensionen – Führende, Geführte und Organisation – und versteht wirksame Führung als deren Integrationsleistung. Daraus ergeben sich neue Hebel: **Führungskräfteentwicklung wird zur Führungssystementwicklung**, die Wirksamkeit von Führungsketten rückt ins Zentrum der Analyse, und Führende werden befähigt, über die direkte Interaktion hinaus auch Organisationsstrukturen aktiv mitzugestalten. Der 3D-Ansatz liefert damit ein Rahmenwerk, das über punktuelle Trainingsmaßnahmen hinausgeht und es Organisationen ermöglicht, ihr gesamtes Führungssystem stimmig und zukunftsfähig weiterzuentwickeln.

Lässt sich unproduktive Führung wegtrainieren?

Viele kennen das: Es existieren gut ausgearbeitete Führungsleitlinien, diese werden in intelligent miteinander verknüpften Trainingsmodulen den Führungskräften vermittelt - und dennoch ändert sich im Alltag wenig. Am Ende bleibt nicht nur die Führungspraxis weitgehend unverändert, auch die erhofften Erfolge des neuen „agilen“ Miteinanders bleiben aus. Fehlt es den Führungskräften an Führungskompetenz? An Übertragung des Gelernten in die Praxis im Sinne des klassischen Lern-Transfer-Gaps? Wir beobachten in unserer Trainings- und Beratungspraxis Indikatoren, die über diese Erklärungsansätze hinaus gehen.

Allein gegen Strukturen

- ▶ Weiterbildungsmaßnahmen für Führungskräfte triggern nicht die erhoffte Motivation, sondern lösen Frustration aus, weil die im Seminar geschaute Werte- und Leitlinienwelt nicht mit der in der Praxis gespürten Wirklichkeit in Deckung zu bringen ist.

Neue Strategie, alte Anreize

- ▶ Die Neuausrichtung wird von Mitarbeitenden ignoriert, weil weiterhin bestehende Anreizsysteme die neuen Ziele sabotieren.

Entkopplung vom System

- ▶ Neue IT-Systeme verlangen Abläufe, die im Widerspruch zur Abstimmungs- und Aushandlungsroutinen stehen, die durch die Organisationskultur.



Führung neu denken

Als systemische Personal- und Organisationsberatung erleben wir oben geschilderte und ähnliche Probleme regelmäßig. Führung „funktioniert“ nicht, weil bereits das Konzept von Führung zu eng gedacht wird, auf dessen Basis Führung optimiert und verbessert werden soll.

Wir sind es gewohnt, Führung als Handlung von Führungskräften zu denken. Erfolgreiche Ergebnisse sind somit den besonderen Eigenschaften bzw. richtigen Verhaltensweisen und dem situativ passend gewählten Führungsstil der Führungskraft zuzuschlagen. Die Voraussetzungen, die die Geführten oder die Organisation dabei mitbringen müssen, sind dadurch erstmal nicht sichtbar und damit nicht thematisierbar: Gerade so, als könnte ein guter Dirigent auch mit schlechten Musikern, mit ungestimmten Instrumenten und ohne geeignete Partitur hervorragende Aufführungen erzielen. Und auch wenn diese hohe Erwartung regelmäßig nicht eingelöst werden kann, erleben wir als Beratungshaus immer wieder, dass Kunden im privaten wie öffentlichen Sektor Führung der Leistung von Einzelpersonen zuschreiben. Führungskräfte sind deshalb in der Regel der einzige Ansatzpunkt für die Weiterentwicklung von Führung in diesen Organisationen.

Demgegenüber betrachten wir wirksame Führung inzwischen als eine **Integrationsleistung von drei Dimensionen**.



Geführte sind ein oft vernachlässigter Bestandteil des Führungsgeschehens, obwohl sie einen wesentlichen Beitrag zur Integrationsleistung beisteuern. Es braucht zum einen die Bereitschaft, sich führen zu lassen, und zum anderen die Geführten-Kompetenz, Impulse aufzunehmen und in eigene Handlung zu übersetzen. Je mehr Mitarbeitende mit ihren Erfahrungen und mit ihrer Perspektive proaktiv Probleme identifizieren oder gar Lösungen mitentwickeln, desto mehr gehen sie situativ selbst in Führung – oft wechselseitig mit weiteren Kollegen und der Führungskraft.

Die Organisation führt, indem sie Rahmenbedingungen explizit (etwa Strategien, Organisationsdesign, Anreizsysteme, technische Infrastruktur etc.) oder implizit vorgibt (Organisationskultur, Entscheidungsprämissen, Werte, Normen, Tabus). Führende und Geführte werden dadurch mal direkter, mal indirekter geleitet und gesteuert. Sie liefert zudem den Kontext für Führung – schafft also spezifische Bedingungen für das Zusammenspiel von Führenden und Geführten inkl. der dabei angesetzten Führungsstile, -leitbilder, -tools und -systeme. Sowohl als Bestandteil wie auch als Kontext von Führung ist sie ihrerseits Ergebnis der in der Vergangenheit getroffenen Führungsentscheidungen – mit allen intendierten wie auch nicht-intendierten Folgen. Erst wenn man sie damit als Teil des zu gestaltenden Führungssystems betrachtet, werden diese geronnenen Entscheidungen und ihre Folgen beobachtbar und bearbeitbar, wenn es darum geht, die Leistung von Führung gesamthaft erfolgreicher zu machen. Zusammengefasst: **Die Organisation mit ihren Strukturen, Prozessen, Strategien und Kulturmerkmalen** ist zugleich Bestandteil, Kontext und Ergebnis von Führung.

Stark steuernde Führungsbeiträge der Organisation

- Physische und digitale Workflows (Fließband, Software)
- standardisierte Abläufe
- Zeit- und Mengenvorgaben
- Controlling & Qualitätsmanagement

Steuernede Führungsbeiträge der Organisation in agilen Teams

- OKR und Ziele
- Anreizsysteme
- Standardisierte Meetingformate
- Kommunikationsplattformen und agile Tools

Führende haben das explizite Mandat übertragen bekommen, in ihrem Verantwortungsbereichs den erforderlichen Rahmen zur Leistungserbringung und Entscheidungsfähigkeit sicherzustellen, fortlaufend zu überprüfen und weiterzuentwickeln – gerade auch bei Unsicherheit. Ob als klassische Führungskraft in der Top-Down-Aufbauorganisation oder als laterale Projektleitung, Product Owner oder People Lead im agilen Framework: Die Ausgestaltung der Rolle variiert; und damit auch die Frage, ob die Führungskraft diese Aufgaben alle notwendig persönlich erfüllen muss. Aber in jeden Fall sichert sie die Erbringung dieser Führungsbeiträge ab.

Implikationen des 3D-Ansatzes für die Entwicklung von Führung

► Führungskräfteentwicklung wird zur Führungssystementwicklung

Wir schlagen vor, ganzheitlich alle Dimensionen des Führungssystems in den Blick zu nehmen und sie mit Rücksicht auf ihre gegenseitigen Interdependenzen zu entwickeln. Je nach Ausgangspunkt und aktueller Herausforderung bedeutet dies in der Praxis eine Kombination sonst oft isoliert eingesetzter Instrumente. Neben der individuellen Kompetenzentwicklung planen wir gemeinsame Lernformate von Führenden und Geführten (z.B. Team-Retrospektiven), und es werden abteilungs- und ebenenübergreifende Formate zu gestalten sein, mit dem Ziel, die Leistung der Organisationsstrukturen im Führungssystem zu reflektieren und zu bearbeiten.

► Die Wirksamkeit von Führungsketten in den Blick nehmen

Führungssystem zeigt sich besonders dann, wenn ein Führungsimpuls das Team horizontal oder vertikal verlässt – und weiterhin Wirkung erzielt oder eben verpufft. Statt die Entscheidung Einzelner, rücken wir die Entscheidungsfähigkeit des Führungssystems in den Vordergrund: Wie entstehen im ebenenübergreifenden Zusammenspiel von Führenden und Geführten Steuerungsimpulse, wie gelingt deren Weitergabe durch anschlussfähige Kommunikation und wie unterstützen bspw. Meeting-Formate und IT-Systeme diese Prozesse? Entlang konkreter Beispiele wird in hierarchieübergreifenden Lerndialogen die Wirksamkeit der Führungskette zu analysieren sein, um zu prüfen, an welchen Stellen sich Führungsimpulse verlieren. Der gemeinsame Blick führt zu neuen Ableitungen für den Gesamtprozess. Gleiches gilt für funktionsübergreifende Zusammenarbeit oder für Ketten vom Zentrum zur Peripherie und zurück.

► Führende zu Gestaltern der Organisation entwickeln

Je mehr Führende Organisationsstrukturen mitgestalten können, desto mehr werden sie „über Bande“ spielen und Strukturen nutzen, durch die sie „führen lassen“. Das bringt wichtige Entlastung von personaler Führung als Interaktionsaufgabe mit sich und schafft Freiräume. Grundvoraussetzung dafür ist, dass bestehende Strukturen hinterfragt werden und zum Thema von Lernen bzw. Weiterentwicklung gemacht werden

dürfen. Wir erweitern den Methodenkoffer zu Kommunikations- und Beziehungsgestaltung um Kompetenzen der Organisationsgestaltung, also um Methoden der Gestaltung jener Verhältnisse, die das Verhalten prägen. Neben Wissen über die (organisationsspezifisch) gegebenen Hebel und Ansätzen geht es auch um Know-how der Anwendung etablierter Führungsinstrumente. Für die Implementierung des Change sind unserer Erfahrung nach Peer-Exchange und crossfunktionale Netzwerke wichtige Formate der Reflexion. Leitendes Mindset wird ein „good-enough-for-now“ sein müssen, um nicht nur einmalig in die Umsetzung zu kommen, sondern diese Gestaltungsaufgabe dauerhaft wahrzunehmen – also ein Denken in nächsten (Entwicklungs-) Schritten statt in fixen / idealen Endzuständen.

Der 3D Ansatz zeigt neue Perspektiven auf, um anders über Führung nachzudenken, und liefert damit neue Möglichkeiten, Führungssysteme in Organisationen zu entwickeln. Denn je nachdem mit welchem Konzept von Führung man auf die Situation und Probleme in einer Organisation schaut, treten andere Maßnahmen und Hebel ins Sichtfeld. Mit der Erweiterung auf drei Dimensionen, drängen sich förmlich neue Lösungen auf, die weit über das alleinige Training von Führungskräften hinaus gehen. Unser 3D-Modell der Führung macht somit vor allem dann Sinn, wenn

a) es Hinweise auf Probleme oder Reibungsverluste im Bereich der Führung gibt,

b) die Herausforderungen komplex, d.h. nicht eindeutig nur einer Dimension zuzuordnen sind.

Beispiel aus unserer Beratungspraxis

- ▶ Ein Unternehmen wünscht sich, auf Basis eines entwickelten Führungsleitbildes organisationsweit verpflichtende Schulungen aller Führungskräfte durchzuführen. Als Ziele werden von den Auftraggabenden genannt: Besonders die untere und mittlere Führungsebene sollen darin geschult werden, die einheitlichen Standards kompetent anzuwenden. Die Führungsqualität insgesamt soll dadurch erhöht werden und damit die Zukunftsfähigkeit der Organisation gestärkt werden.

Noch vor der Entwicklung eines FKE-Konzepts gilt es zu erheben, an welchen Stellen die gewünschte mit der tatsächlichen Führungswirklichkeit auseinanderklafft. Und: wer bzw. was besonders unter dem Gap leidet. Für den Gesamtprozess ist wichtig, dass sowohl die Beobachtung als auch die anschließenden Maßnahmen der Entwicklung bzw. Bearbeitung alle drei Dimensionen berücksichtigen. In der Praxis heißt das allerdings nicht, dass wir eine Analyse- von einer Entwicklungsphase trennen. Beide Phasen können sich vielmehr ineinander verschränken. Zum Beispiel wie folgt:

In dem genannten Beispiel haben wir individuelle Lernreisen der unteren und mittleren Führungsebenen mit Einheiten zu „Leading Myself“, „Leading my Team“ und „Leading my Organisation“ aufgesetzt und nutzen

hierfür verschiedene Formate des sozialen Lernens, des gemeinsamen Von- und Miteinander-Lernens (inkl. Peer Exchange), On-the-Job Formaten sowie einen Mix aus digitalen und Präsenz-Modulen.

Daneben haben wir Formate eingebracht, die die Geführten einschlossen (v. a. Growth Pact) und als Lerndialoge zur ebenenübergreifenden Reflektion beitragen – sei es von der Team- zur operativen Führungsebene oder in Zusammenführung anderer Ebenen. Durch Inno-Labs wurden Schnittstellen, Führungsketten und Strukturhebel (bzw. -stopper) hierarchieübergreifend über das mittlere bis zum Top-Management identifiziert und zum Thema gemacht. Die so identifizierten Gaps und Chancen wurden in Projektaufträge überführt, die in Transformations-Labs ebenenübergreifend und / oder crossfunktional bearbeitet wurden. Damit konnten wir das Lernen vom Individuum auf die Organisationsebene heben und nutzen den Gesamtprozess für die Entwicklung abgestimmter Wirkungen auf allen drei Ebenen des Führungssystems.

Ein so ganzheitlich aufgesetztes Projekt erhöht seine Wirkung, wenn zugleich durch vorab erfolgende und begleitende Kommunikation gezieltes Erwartungsmanagement betrieben und das Unternehmen damit gesamthaft auf Lernen, Entwicklung und Veränderung eingestellt wird.



Ausblick

Führung ist kein Selbstzweck. Sie muss im Abgleich mit externen Einflüssen sicherstellen, dass das Richtige zur richtigen Zeit auf die richtige Weise getan wird – und dabei das Gleichgewicht zwischen Stabilität und Innovation immer wieder neu austarieren. Die Geschwindigkeit der Veränderungsdynamik nimmt stetig zu. Dadurch erhöht sich die Anforderung an Führung, die Impulse der Umwelt mit der inneren Aufstellung permanent abzugleichen. Die zentrale Frage lautet: Passt unser Betriebssystem noch in die Zeit? Passen Strukturen, Prozesse und Kompetenzen zu den Anforderungen von morgen – oder müssen wir uns gesamthaft verändern?

Wer in hohem Wellengang die Trommel einfach schneller schlagen und die Ruderer härter rudern lässt, verpasst die Chance, ein Segel zu setzen und mit dem Wind zu gehen. Unser 3D-Modell lädt dazu ein, sowohl die Geführten (die jetzt Segel setzen können müssen) als auch die Organisationsstrukturen (die jetzt einen Segelmast brauchen) gemeinsam mit den Führungskräften (die jetzt Segeltechniken beherrschen müssen) nach vorne zu bringen. Wenn Führung so wieder mehr Chance auf Wirksamkeit hat, wird sie für Talente und Nachwuchskräfte auch wieder attraktiv.



Kontakt und Ansprechpartner



Philip Lahrmann
Senior Manager
lahrmann@imap-institut.de
+49 211 513 69 73 - 92

IMAP GmbH
Cantadorstraße 3
40221 Düsseldorf
www.imap-institut.de