

Future Leadership & Culture

11 Handlungsansätze

Eine Publikationsreihe
des Bundesverbandes
der Personalmanager

Inhalt

- 3 Management Summary**
- 4 Einführung**
- 5 Problem Statement: Was bringt die Zukunft?**
- 7 Herausforderung Leadership**
- 12 Glaubenssätze einer Führungskraft im digitalen Zeitalter**
- 13 Perspektive HR**
- 16 Future Leadership**
- 18 Handlungsansätze**
- 22 Grundlegende Begriffe**
- 26 Die Autoren**
- 28 Verwendete und weiterführende Literatur**

Management Summary

Warum lohnt sich die Lektüre der vorliegenden Broschüre des Bundesverbandes der Personalmanager e.V. (BPM)? Seit es Führung gibt, wird über sie diskutiert. Auch, dass sich Führung verändert, ist nichts Neues. Was zunimmt, ist eine Beschleunigung der Veränderung der Rahmenbedingungen. Wir befinden uns in einer VUCA-Welt, inkl. der Gefahr einer Disruption des eigenen Geschäftsmodells. In einem zunehmend volatilen Umfeld verändern sich auch die Anforderungen an Führung sowie die Führenden. „Command & Control“ hat ausgedient! Die lineare Entscheidungsfindung der Vergangenheit stößt in einem volatilen Umfeld an ihre Grenzen: Flexibles Agieren ist notwendig. Die Zukunft fordert ein anderes Vorgehen bzw. ein neues Mindset in der Zusammenarbeit und bei der Entscheidungsfindung – mithin eine neue Haltung. Führung in der Zukunft bedeutet weniger

Hierarchie und mehr Teamarbeit, Partizipation, Kooperation und Vernetzung mit klarer Nutzerzentrierung. Der Führende* ist zunehmend Coach und Mentor. Die Führungskompetenzen müssen in Richtung Ambidextrie, Netzwerke, Transparenz, Selbstreflektion sowie durch das Lernen agiler Methoden und digitaler Tools erweitert werden.

Unsere Lösungsangebote für Führende und Personalmanager auf dem Weg zu „Future Leadership & Culture“ sind

- **neue Glaubenssätze der Führung im digitalen Zeitalter,**
- **die Handlungsoptionen für HR sowie**
- **praktische Ansätze zur Veränderung von Führungsverständnis und -handeln.**

* Im Folgenden wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit die männliche Form als Kurzform für beide Geschlechter genutzt.

Einführung

Der Umgang mit Widersprüchen und Spannungen ist und bleibt eine Führungsherausforderung. Und die Komplexität nimmt zu, egal ob auf der Makroebene – als Reaktion auf ökonomische, technologische, demografische und gesellschaftliche Veränderungen – oder auf der Mikroebene – also der unmittelbaren Führungsbeziehung oder dem Führungskontext. Auch die Geschwindigkeit, mit der wir Veränderungen aufnehmen und verarbeiten müssen, steigt rasant. Diese Dynamisierung verändert Führung, die notwendigen Kompetenzen und das Verhalten von Führenden schneller als bislang gewohnt. Das hat in vielfacher Hinsicht auch Auswirkungen auf HR.

Die vorliegende Broschüre des Bundesverbandes der Personalmanager e.V. (BPM) beleuchtet mögliche Veränderungen der Führung sowie die Auswirkungen der Dynamisierung auf Führende. Auch die Herausforderungen, die daraus für HR-Verantwortliche entstehen, und mögliche Handlungsoptionen werden beleuchtet. Die Inhalte der Broschüre wurden in mehreren Workshops im Team erarbeitet. Die erarbeiteten Handlungsempfehlungen wurden im Rahmen der „New Work Tour“ und des BPM-Zirkeltrainings auf dem Personalmanagementkongress 2019 vorgestellt und diskutiert (siehe Workshop-Dokumentation auf S. 16f.). Die Autoren

bedanken sich für das vielseitige und konstruktive Feedback, das ebenfalls in diese Broschüre eingeflossen ist.

Wer im Unternehmen oder HR auf dem Weg zu neuem oder anderem Führungsdanken und -handeln ist oder erst in den Anfängen dazu steckt oder auch nur mit dem Gedanken spielt, den Weg gehen zu wollen, findet hier wertvolle Impulse für die HR- und Führungspraxis.

Wir wünschen viel Spaß bei der Lektüre und freuen uns auf Rückmeldungen und Impulse, gerne an info@bpm.de.

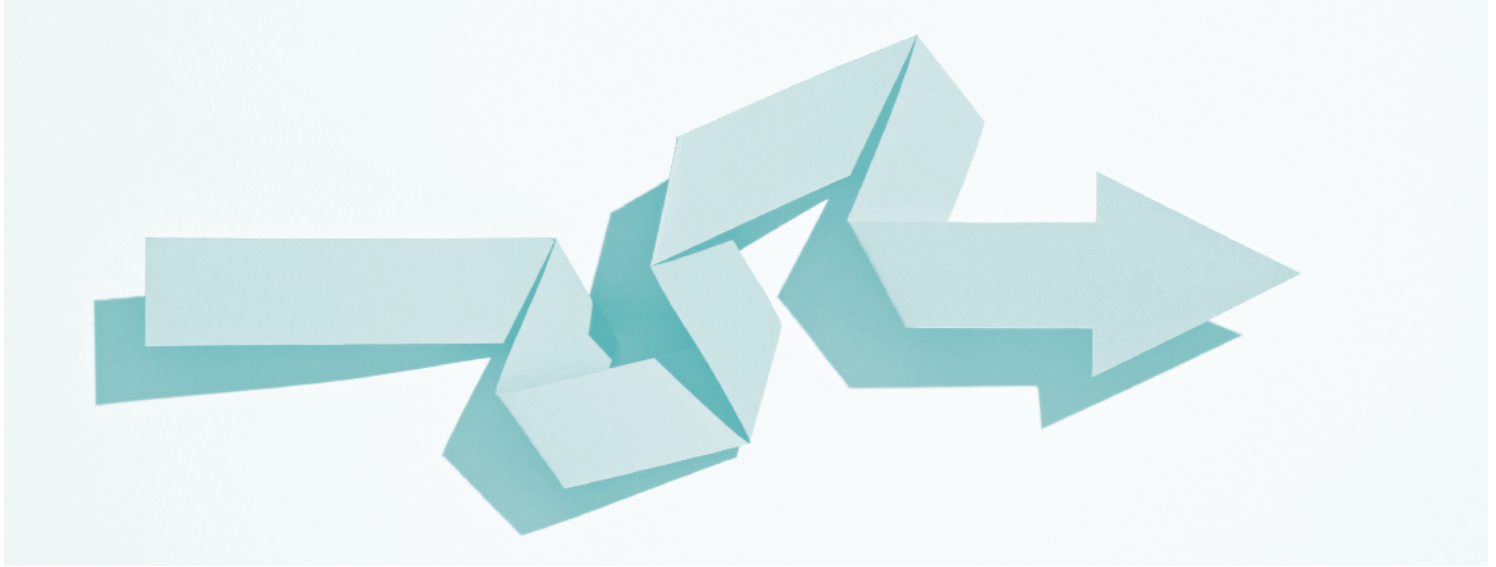
Problem Statement: Was bringt die Zukunft?



Um sich der Frage zu nähern, wie Leadership im Unternehmen künftig aufgestellt sein muss, ist es unerlässlich, sich mit den zentralen Trends und Entwicklungen zu beschäftigen, die die Arbeitswelt prägen. Hier lassen sich ökonomische, technologische, demografische und gesellschaftliche Trends differenzieren. Im ökonomischen Bereich ist es insbesondere die zunehmende Volatilität und hohe Veränderungsgeschwindigkeit, die dem Leader von morgen und denen, die er führt, eine sehr ausgeprägte Anpassungsfähigkeit abverlangen. Die Globalisierung bedingt zudem, dass die zu führenden Teams immer diverser werden und nicht selten auch

überall auf der Welt verteilt sind. Mit den technologischen Entwicklungen ist neben veränderten Mensch-Maschine-Interaktionen auch eine schier unüberschaubare Anzahl an Möglichkeiten des zeit- und ortsungebundenen Arbeitens und innovativer Arbeitsmethoden möglich. Die Führung agiler Teams sowie die Führung von Teams, in denen Teammitglieder mobil oder tageweise im Homeoffice und / oder in unterschiedlichen Arbeitszeitmodellen arbeiten, machen es zur Herausforderung für Leader, ein Wir-Gefühl entstehen zu lassen und Teamprozesse so zu organisieren, dass gleichermaßen die betrieblichen Ziele erreicht und die Belange der

Einzelnen berücksichtigt werden. Wo gestern eine Führungskraft ihr Team für acht Stunden am Tag im Büro antreffen und die Arbeitsabläufe entsprechend gestalten konnte, sehen sich Leader von morgen einer deutlich höheren Komplexität gegenüber. Hinzu kommt die Herausforderung, im technischen Bereich zumindest so weit sprechfähig zu sein, um den Arbeitsfortschritt einschätzen zu können. Bedingt durch demografische Prozesse der Alterung von Belegschaften und Verknappung von qualifiziertem Nachwuchs vollzieht sich ein Wandel von einem Arbeitgeber- zu einem Arbeitnehmermarkt, der in einigen Engpassbranchen



bereits abgeschlossen ist. Es besteht für die Jüngeren nicht mehr die Notwendigkeit, sich an die Werte der Älteren anzupassen – auch nicht mehr an die ihrer Führungskräfte. Die Führungskarriere selbst wird immer diverser. In Anbetracht einer verlängerten Lebensarbeitszeit erscheint es immer weniger sinnvoll, Karriereschritte ausschließlich auf ein enges Zeitfenster zu fokussieren und den „Kaminaufstieg“ anzustreben. Vielmehr gleicht die Karriereentwicklung eher einer „Kletterwand“ mit Seitwärts- und Aufwärtsbewegungen, die sich durchaus über das gesamte Erwerbsleben hinweg erstrecken können. Eine weitere Konsequenz der Demografie ist, dass immer häufiger jüngere Führungskräfte ältere Beschäftigte führen werden. Gesellschaftliche Trends zu mehr Individualisierung und Selbstverwirklichung

stellen zuweilen gar die Führungsfunktion selbst in Frage. Die klassische Führungsbeziehung entspricht nicht mehr dem Selbstverständnis der jüngeren Generation, das vom Streben nach Eigenverantwortung und Selbstverwirklichung geprägt ist. Immer mehr wird der Leader zum Coach und Sparringspartner für sein Team. Employability, zu deutsch Beschäftigungsfähigkeit, wird zum zentralen Sicherheitsanker in einer immer stärker im Wandel befindlichen Arbeitswelt. Dies bedeutet jedoch auch, dass beschäftigungsfähige Mitarbeiter selbstbewusster und eigenbestimmter sind und somit eine neue Art der Führung erforderlich machen. In Zeiten flacher Hierarchien ist nicht Autorität gefragt, sondern Kollegialität. Gleichzeitig bedeutet das auch eine Chance. Denn die Anforderungen an Führende werden immer

größer, sind für eine Person kaum noch zu bewältigen. Partizipation bzw. Demokratisierung von Führung stellt hier einen Lösungsansatz und eine logische Konsequenz dar. Außerdem ist zu beobachten, dass Führungspositionen im klassischen Sinn mit der Implikation langer Arbeitszeiten und bedingungslosem Commitment gerade der jüngeren Generation nicht mehr attraktiv erscheinen. Führung muss sich daher wandeln, um weiterhin ein erstrebenswertes Karriereziel darzustellen.

Herausforderung Leadership: Welche Auswirkungen haben diese Entwicklungen auf die Führung in ihrem Unternehmen?

Herausforderungen, Phasen des Umbruchs, Restrukturierungen und Reorganisationen gab es schon immer. Die geübte Führungsperson verfügt über eine ganze Klaviatur an Maßnahmen, derer sie sich bedient, um das Wachstum und den Fortbestand ihres Teams, ihrer Abteilung oder ihres Unternehmens zu sichern. Wie oben bereits dargestellt, wird angesichts der aktuellen ökonomischen, technologischen, demografischen und gesellschaftlichen Entwicklungen jedoch schnell klar, dass wir mit den bekannten Methoden die neuen Herausforderungen nicht mehr lösen können. Ein neuer Führungsansatz wird benötigt, der ein flexibles Agieren ermöglicht, die Handlungsgeschwindigkeit erhöht und unsere Innovationskraft stärkt. Zentraler Bestandteil dieses neuen Ansatzes sind die Themen

Dezentralisierung und Vernetzung. Es reicht nicht mehr, Entscheidungen zur Weiterentwicklung des Unternehmens nur im kleinen Kreis zu treffen. Das Know How, die Erfahrung und die Ideen aller Mitarbeiter, Partner und der Kunden werden benötigt, um den aktuellen Herausforderungen begegnen zu können.

Dies deutet schon an, dass eine neue Haltung erlernt werden muss. Führende können und müssen nicht mehr auf jede Frage eine Lösung haben, im besten Fall weiß sogar der Mitarbeiter bzw. das Teammitglied deutlich mehr. Die Aufgabe der Führenden ist es, die richtigen Fragen zu stellen, zuzuhören und den Mitarbeiter auf dem Weg zur Lösung zu begleiten. Die Führungskraft ist zunehmend im Empfangs- statt im Sendemodus. Wissbegier in Bezug auf neue Technologien und

Kundenbedürfnisse sowie Offenheit für neue Ansätze in Geschäftsmodellen und Co-Creation-Modelle mit Prosumenten öffnen den Handlungsspielraum für die Weiterentwicklung und beschleunigen diese. Um diese Haltung im Unternehmen zu etablieren, müssen Führungskräfte sorgsam überprüfen, welche Führungskompetenzen sie in ihrem Instrumentenkasten ergänzen müssen, um die anstehende Transformation zu bewältigen. Gleichzeitig zeigt sich immer deutlicher, dass das neue Führungsmodell auch mit der Anpassung des Organisationsmodells einhergehen muss. Es bedarf einer Organisationsform, in der diese veränderten Arbeits- und Verhaltensweisen den richtigen Rahmen finden und gedeihen können.

Nachfolgend wollen wir einige Merkmale und Instrumente dieser neuen Ansätze der Zusammenarbeit und Führung schlaglichtartig beleuchten:

Alle Aktivitäten starten mit der Perspektive der Nutzerzentrierung: Alle Prozesse und Aktivitäten sollten unter der Fragestellung analysiert werden, für welche Zielgruppe sie konzipiert sind und welchen Mehrwert sie für diese stiften. Nutzer kann der Kunde, ein externer Partner oder ein Mitarbeiter der eigenen Organisation sein.

Die Halbwertszeit von Wissen sinkt, die Veränderungsgeschwindigkeit steigt weiter an. Sie haben beide ein Maß erreicht, bei dem es nicht mehr genügt, noch effizienter zu arbeiten. Es ist eine andere Form der Arbeitsorganisation nötig. Vor allem bei der Suche nach geeigneten Lösungen für neue Herausforderungen braucht es eine stärkere Einbindung der Mitarbeiter.

Gleichzeitig bedarf es häufiger als zuvor einer dezentralisierten Arbeitsweise, was durch einen größeren Raum für Selbstmanagement der Mitarbeiter flankiert werden muss. Mitarbeiter müssen viel selbstständiger über Aufgaben, Zeit und Ort ihrer Arbeit entscheiden dürfen. Damit hierbei alle Aktivitäten in die gemeinsame, zielgerichtete Weiterentwicklung des Unternehmens fließen, bedarf es einer klaren Zieldefinition.

Iteratives Vorgehen anstatt Wasserfallplanung sorgt dabei für schnelle Lernerkenntnisse und Fortschritt im Team.

Damit der Blickwinkel nicht zu eingeeengt ist, sollten Teams möglichst interdisziplinär

aufgestellt sein. Sonst kommt es bei der derzeitigen schnellen technologischen Entwicklung zu gefährlichen blinden Flecken. Die vormals soziale und kulturelle Homogenität der unterschiedlichen Unternehmensbereiche wird in diesem Zusammenhang zugunsten einer höheren Diversität aufgebrochen. Teammitglieder mit unterschiedlichen Expertisen, Herkunft, Lebensläufen und gelegentlich auch unterschiedlichen Sprachen müssen in einem Team integriert werden.

Wissen und Informationen sind die Grundlage für eine produktive Zusammenarbeit und müssen im Unternehmen transparent und frei zugänglich sein. Dabei ist es unerlässlich, durch die bisher unter Verschluss

gehaltenen Informationen zu gehen und den Default-Modus auf „offen zugänglich“ zu stellen.

Die Geschwindigkeit, mit der die technologischen und ökonomischen Entwicklungen voranschreiten, sorgt für eine höhere Unsicherheit in den Entwicklungsprognosen. Entscheidungen, die gestern noch richtig schienen, müssen morgen schon grundlegend geändert werden. Dies bedeutet einen neuen Umgang mit Unsicherheit und Mehrdeutigkeit sowie die Befähigung der Mitarbeiter, mit diesen Situationen umzugehen, indem etwa viel umfassender und häufiger über geplante Entwicklungen offen berichtet und diskutiert wird. Immer öfter werden ältere Mitarbeiter von

jüngeren geführt. Die damit verbundenen generationalen und kulturellen Unterschiede müssen sinnvoll moderiert und integriert werden.

Heutzutage müssen Wissensarbeiter nicht mehr im eigenen Unternehmen sitzen, um produktive und effiziente Arbeit leisten zu können. Prozesse, Kommunikationswege und ein „Wir-Gefühl“ müssen unter kluger Nutzung digitaler Tools und systematischer Video- und Face-to-Face-Meetings neu organisiert und das häufig daraus entstehende Spannungsverhältnis muss moderiert werden.

Führungskräfte und Mitarbeiter verbinden sich besser mit den Zielvorgaben, wenn sie partizipativ an den Entstehungs- und Entscheidungsprozessen beteiligt werden. Zudem gewinnen Entscheidungen eher an Qualität, wenn mehr Stimmen gehört werden, als wenn sie exklusiv von einem kleinen, häufig homogenen Führungskreis getroffen werden.

Die oben skizzierten Merkmale bilden die Grundlagen für die neuen Formen der Zusammenarbeit und Führung. Auch wenn sich der Liste sicherlich noch weitere Elemente hinzufügen ließen, zeichnet sich aus der Übersicht ab, welche Haltung für diese Art der Zusammenarbeit nötig ist.

Nachfolgend wollen wir skizzieren, welche neuen Aufgaben eine Führungskraft in ihr Führungsinstrumentarium aufnehmen bzw. welche bisher schon vorhandenen Elemente sie stärker ausprägen muss.

Es wird viel von selbst gemanagten Teams gesprochen und von stärkerem Intrapreneurship der Mitarbeiter. Dies heißt jedoch mitnichten, dass Führende und ihre Arbeit obsolet werden – im Gegenteil! Sie müssen heute mehr denn je führen, indem sie Wege freimachen, Räume halten sowie die Grundlagen für eine produktive, selbstbestimmte Zusammenarbeit legen und verteidigen.

Dabei haben Führungskräfte drei Felder, auf denen sie gestaltend wirken müssen:

a. Die Aufgaben der Führungskraft innerhalb des eigenen selbstorganisierten Teams

Die Definition einer gemeinsamen Vision, Zielsetzung (beispielsweise durch die Methode OKR, welche Organisationen und Teams bei der Koordination der Zielerreichung unterstützen soll, indem sie verstärkt auf Prinzipien wie Selbstverantwortung, Selbststeuerung und Transparenz setzt) und eines Wertekanons ist die Basis einer zielgerichteten, produktiven Zusammenarbeit. In Zeiten des Wandels und der fluiden Teams ist es dringend erforderlich, die gemeinsame Ausrichtung

und Wertebasis explizit zu machen und an die Vision des Unternehmens zu koppeln. Dadurch wird der gemeinsame Verhaltens- und Handlungskorridor für alle Mitarbeiter sichtbar. Führungskräfte müssen für eine klare Definition und Abgrenzung der Rollen und Aufgaben der Teammitglieder sorgen. Bei den derzeit sich schnell entwickelnden Aufgabenbereichen ist es unerlässlich, die Mitarbeiter auf sich schnell verändernde Rollen einzuschwören. Sind diese klar verteilt, gilt es, die Entscheidungsspielräume und die damit einhergehende Abgabe oder Delegation von Entscheidungen (neu) zu definieren: Jeder Prozess sollte einmal beleuchtet und die ehrliche Frage gestellt werden, wer die beste Entscheidung treffen kann. Dabei ist eine Faustregel, dass diejenigen

Mitarbeiter, in deren Arbeitsbereich das Thema fällt und die von diesem am unmittelbarsten betroffen sind, die Entscheidung treffen sollten. Hierfür und zur Stärkung des Vertrauensbildungsprozesses können Instrumente wie der Delegation Poker eingesetzt werden. Die Führungskraft muss zur Untermauerung der veränderten Entscheidungsspielräume eine konstruktive Feedbackkultur und „Kultur der zweiten Chance“ entwickeln. Dabei ist es wichtig, Fehler, wenn sie denn passieren, nicht zu ahnden oder unter den Tisch zu kehren, sondern aktiv zu beleuchten und zu diskutieren, so dass das Team daraus lernen kann.

Welche Aufgaben haben Führende bzw. Leader nun also in Zeiten des digitalen Wandels?

Welche Instrumente können dabei unterstützen?

Damit der Wandel gelingt, ist es elementar wichtig, Vertrauen vor Kontrolle zu stellen. Ist den Mitarbeitern verdeutlicht worden, welche Erwartungen der Arbeit im Team zugrunde liegen, kann die Kontrolle durch die Führungskraft zurückgefahren werden. Gleichwohl braucht es klarer, vorab kommunizierter Konsequenzen, sollte das Vertrauen verletzt werden. Dies ist insbesondere für die Arbeiten mit virtuellen Teams wichtig. Informelle, leicht zu nutzende, digitale Kommunikations- und Kollaborationskanäle unterstützen hierbei genauso wie das Abhalten virtueller Teammeetings in regelmäßigen Abständen. Auch gehört die Förderung von Konfliktmanagement im Team und diejenige eines produktiven Umgangs mit Krisensituationen in den Aufgabenbereich der Führungskraft.

Destruktive Verhaltensweisen sollen abgekanzelt werden und schwierige Fälle müssen als Moderator gelöst werden.

Gemeinsam mit dem Team muss die Führungskraft über die Schaffung bedarfsgerechter Räume entscheiden sowie die notwendigen räumlichen, technischen und finanziellen Ressourcen organisieren.

b. Die Aufgaben der Führungskraft in der Gestaltung des Spannungsfeldes des eigenen Teams mit anderen Abteilungen/dem Rest der Organisation

Die Führungskraft muss verdeutlichen, dass es für bestimmte Teams unter bestimmten Bedingungen andere Spielregeln gibt. Das Spannungsfeld einer

ambidextren Organisation, in der scheinbar widersprüchliche Positionen und Rahmenbedingungen in Einklang zu bringen sind, muss durch viel Kommunikation und Erklärung verständlich gemacht werden und Schnittstellen müssen sorgsam mit den beteiligten Teams ausgestaltet werden. Darüber hinaus ist die Führungskraft verantwortlich dafür, ihre Teams so schnell wie möglich mit den für die Erledigung der Aufgaben wichtigen Personen innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu vernetzen, damit Mitarbeiter schnell und unkompliziert auf einen breiten Fundus an Know How zugreifen können, um neue Herausforderungen gut ausgestalten und bei Problemen Lösungen schnell erarbeiten zu können.

c. Die Führungskraft muss die Vernetzung des Teams außerhalb der Organisation systematisch vorantreiben.

Heutzutage sind diejenigen Unternehmen erfolgreich, die eine starke Vernetzung auch außerhalb des Unternehmens haben. Diese Vernetzung systematisch zu ermöglichen ist Aufgabe der Führungskräfte. Das fängt mit Teilnahmen an Meetups, Tagungen und Konferenzen an und führt über gemeinsame Teambesuche bei anderen Unternehmen bis hin zur gegenseitigen Vorstellung einzelner Teammitglieder.

Glaubenssätze einer Führungskraft im digitalen Zeitalter

Aus den Aufgaben einer Führungskraft leitet sich eine neue Haltung ab. Zur Illustration haben wir hier einige Glaubenssätze formuliert, die eine Führungskraft für ihre Arbeit übernehmen sollte.

1

Ich bin eine gute Führungskraft, wenn ich möglichst **WENIGE** Entscheidungen treffen muss.

2

Alle Kommunikation und Information muss hierarchiefrei und transparent sein.

3

Ich bin eine gute Führungskraft, wenn ich mein Team mit sehr guten Fragen statt mit Antworten zu Lösungen führe.

4

Ich weiß, dass ich die meisten Herausforderungen nicht alleine lösen kann und baue daher systematisch und kontinuierlich an meinem Netzwerk und dem Netzwerk meines Teams.

5

Lösungen, die im kleinen, homogenen Kreis von Führungskräften entwickelt wurden, sind meist deutlich schlechter als diejenigen, die mit den betroffenen Personen gemeinsam entwickelt wurden.

Nach den Rahmenbedingungen und den Herausforderungen für Leadership soll im Folgenden die Rolle von HR beleuchtet werden. Wie also kann HR überzeugen, um die notwendigen Veränderungen zu unterstützen?

Perspektive HR

Führung erleben wir täglich in unterschiedlichen Kontexten und Ausprägungen. Führungskräfte darauf vorzubereiten und in konkreten Führungskontexten zu unterstützen ist Aufgabe von HR. Im Sinne von „führen – fordern – fördern“ arbeiten die unterschiedlichen Personalfunktionen dabei Hand in Hand – die Personal- und Organisationsentwicklung, die Business Partner oder Personalreferenten und die Partner im Competence oder Service Center. HR liefert zum Beispiel mit

- Kompetenzmodellen die Grundlagen für die Auswahl und Entwicklung aller Positionen im Unternehmen,
- Führungskräfte- und Mitarbeiterentwicklungsprogrammen Förderung auf individueller Ebene, im Team oder im Unternehmenskontext,
- Planungstools Hilfestellung für eine strategische Personal- und Weiterbildungsplanung, Nachfolgeplanung oder Risikoanalyse,

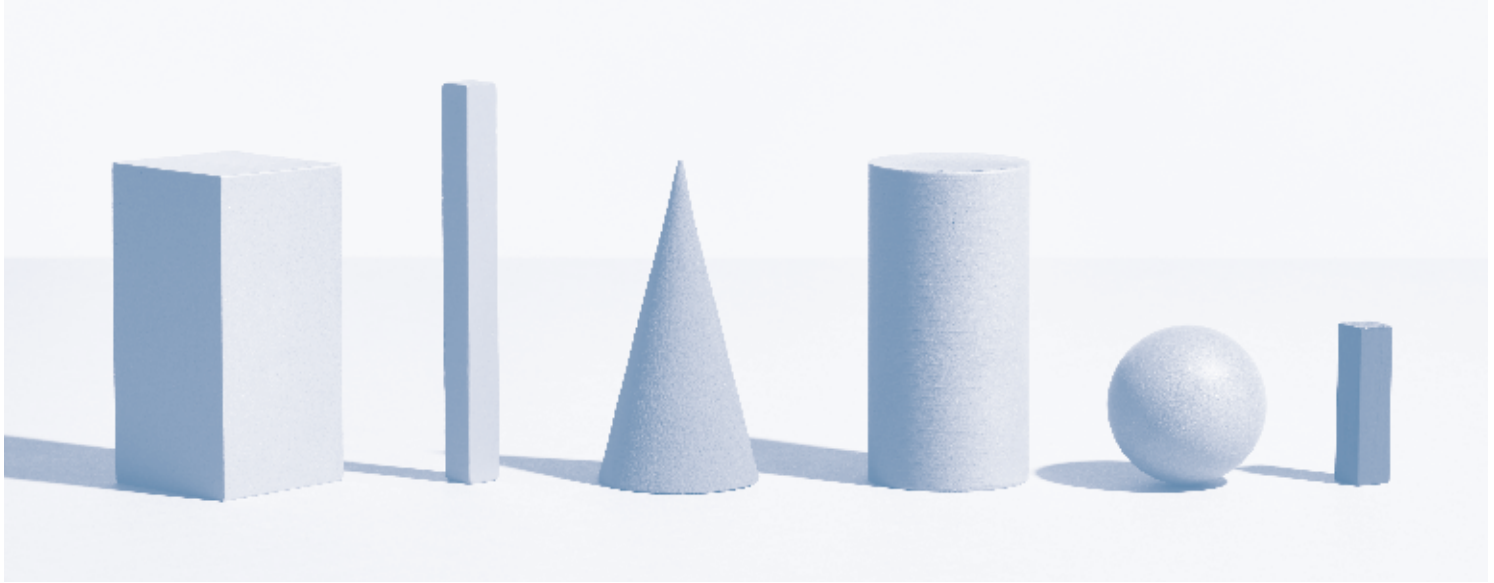
- Zielvereinbarungs- und Feedbacksystemen die Grundlagen für ein Performance Management,
- arbeitsrechtlicher Beratung Unterstützung, etwa bei Vertragsgestaltungen und auch bei unbefriedigender Leistung sowie kritikwürdigem Verhalten bis hin zum Trennungsmanagement
- die Grundlagen oder Möglichkeiten für eine Weiterentwicklung der Organisation, der Teams und aller Mitarbeiter.

So weit zum Status Quo. Wie eingangs beschrieben, ändern sich die Rahmenbedingungen im Umfeld des Unternehmens wie auch im Unternehmen selbst. Dies erfordert einen Paradigmenwechsel im Leadership, der im vorangegangenen Abschnitt beschrieben wurde. HR kann diesen aktiv treiben.

HR ist gefordert! Dies ist unabhängig davon, ob HR bereits anerkannter Partner und Impulsgeber des Managements bzw. des Business ist oder sich diese Position

gerade erarbeiten will. HR ist mitentscheidend für eine Umsetzung der Führungsveränderung und des erwünschten Führungsstils im Unternehmen. Folglich sind drei Ebenen zu betrachten:

- 1. Das Unternehmen:** Welche Führung(-skultur) besteht im Unternehmen und welche Erwartungen an die Führung in der Zukunft existieren bereits? Welche Haltung der Führenden soll etabliert werden?
- 2. Die Führung:** Welches Führungsverständnis ist bei den Führenden verankert, welche Kompetenzen sind vorhanden und welches Potenzial für die Zukunft ist erkennbar?
- 3. HR:** Für HR stellen sich dieselben Fragen wie für die Führung und zwar sowohl für die Personen in HR als auch für die Funktion HR. Zentral ist dabei, die Haltung im Unternehmen und bei den Führenden zu etablieren, die die anstehende Transformation ermöglicht.



1. Das Unternehmen

Auf Ebene des Unternehmens und damit vor allem in der Unternehmensleitung muss Klarheit darüber hergestellt werden, wie Führung derzeit gelebt wird bzw. werden soll und welche Erwartungen an die Führung in der Zukunft gestellt werden. Die Erwartungen an die Unternehmensführung sind hoch und werden künftig noch höher werden:

- zunehmende Volatilität und Veränderungsgeschwindigkeit von Umwelten und Arbeitswelten,
- Notwendigkeit von Kooperation und Kollaboration,
- Einführung und Anwendung agiler Methoden,
- Aufbau von Netzwerken.

Für den Umgang mit zunehmender Volatilität und Veränderungsgeschwindigkeit, also mit Ambivalenzen und Spannungen,

kann HR insbesondere durch die Personal- und Organisationsentwicklung Impulse setzen und proaktive Unterstützung liefern. Neben den notwendigen Fähigkeiten und Fertigkeiten hierfür gilt es vor allem, die Unternehmensleitung und die Organisation als Ganzes darauf vorzubereiten. Bei sich verändernden Arbeitswelten, also Arbeitsort, -zeit, -weise, Medien bzw. Infrastruktur ist HR in mehrfacher Hinsicht gefordert: zum einen in der Schaffung entsprechender arbeitsrechtlicher Rahmenbedingung, etwa für Home Office oder mobile Telearbeit, Arbeitszeitregelungen bzw. Vertrauensarbeitszeit, Ziel- und Feedbacksysteme und vieles mehr; zum anderen in der Begleitung dieser Transformation, wie zum Beispiel Mitarbeiter und Führungskräfte mobil bzw. virtuell miteinander arbeiten. Hierzu zählt auch die Art und Weise der Zusammenarbeit im Sinne von New Work. Dies verbindet Führung, Zusammenarbeit und Raumkonzepte zu einer zukunftsfähigen Unternehmens- bzw. Führungskultur.

2. Die Führung

Die Herausforderung Leadership wurde bereits in den vorigen Abschnitten beleuchtet. Wenn HR aktiv den Veränderungsprozess der Führung gestalten will, ist entscheidend: Gibt es schon sogenannte Future Leaders? Lassen sich Pro motoren für den Weg in die Zukunft finden? Hilfreich beim Weg in die Zukunft ist auf jeden Fall, wenn zumindest bei einigen Kollegen ein gewisses Grundverständnis vorhanden ist und / oder diese als Mitstreiter und Förderer gewonnen werden können.

Bei der Weiterentwicklung der Führung ist bedeutsam, welches Rollenverständnis besteht: Wird gern die Hierarchie gelebt oder ist diese bereits flach gestaltet? Herrscht noch das Verständnis von „Command and Control“ oder ist das Arbeiten in selbstorganisierten Teams bereits selbstverständlich und geübt bzw. arbeiten die Mitarbeiter weitestgehend selbstbestimmt? Das Fördern, Vertrauen und Einbeziehen der Mitarbeiter wird mehr und mehr erfolgsrelevant. Auch die Offenheit der Führungskräfte für Veränderung sowie der Umgang mit Ambivalenzen ist bedeutsam: Wird eher Zögern und Reaktanz gezeigt oder Neugier und ein Vorgehen nach „Trial and Error“, also ausprobieren, reflektieren, scheitern und verwerfen, lernen und weiterentwickeln. Zunehmend entscheidend ist auch die Kooperations- und Vernetzungsfähigkeit: Treffen Führungskräfte „einsame“ Entscheidungen

oder entstehen diese unter Einbindung der Mitarbeiter oder eines ggf. externen Netzwerks? Wie gut gelingt es Führungskräften, ein solches Netzwerk aufzubauen und auch die Mitarbeiter dazu zu ermutigen, dies zu tun? Wesentlich ist und bleibt der Kundenfokus als zentrale Aufgabe – für die Führungskraft selbst wie auch für die Teams.

3. HR - Personen und Funktionen

Für HR stellt sich zunächst die Frage nach dem eigenen Reifegrad und zwar sowohl der in HR beschäftigten Personen als auch der Funktion HR: Wo stehe ich persönlich, wo steht mein HR-Bereich? Also: Wie sehe ich mich selbst und wo sollte ich sein? Und: Wo sieht das Business die HR-Funktion und wo sollte sie sein?

Die folgenden Rollen können dabei je nach Intensität und Aktivitätsniveau des HR-Beitrags unterschieden werden:

- Initiator: HR entwickelt (pro)aktiv die Transformation der Organisation und damit auch der Führung. Dafür liefert HR eigenständig neue Konzepte, Vorschläge und Vorgaben für das Business bzw. erarbeitet diese gemeinsam mit dem Business, inkl. einer daraus abgeleiteten Veränderung bzw. Entwicklung der Führung bzw. Führungskultur.
- Berater (Moderator, Facilitator): HR versteht den Bedarf des Business, ist

als Berater anerkannt und wird bei Entscheidungen zu Führungsthemen und in Veränderungsprozesse bzw. Transformationen einbezogen.

- Experte: Einbindung von HR bei spezifischen Führungsthemen und Unterstützung der Fachbereiche mit Informationen.
- Unterstützer: HR handelt „auf Anweisung“ der Fachbereiche und damit lediglich passiv oder reaktiv im Sinne einer Administration von Aufgaben.

Was genau getan werden kann, zeigen die nachfolgenden Handlungsansätze.

#PMK2019: Future Leadership Tour

Im Rahmen des Personalmanagementkongresses konnten sich die Teilnehmer in diesem Praxisworkshop mit herausfordernden Perspektiven im Kontext Future Leadership beschäftigen und dort konkrete Handlungsempfehlungen für die Umsetzung in der unternehmerischen Praxis erarbeiten.

Begleitet von erfahrenen Coaches entwickelten die Teilnehmer die Handlungsempfehlungen anhand von agilen Methoden, wie sie auch im Bereich der Geschäftsmodellentwicklung zunehmend eingesetzt werden.

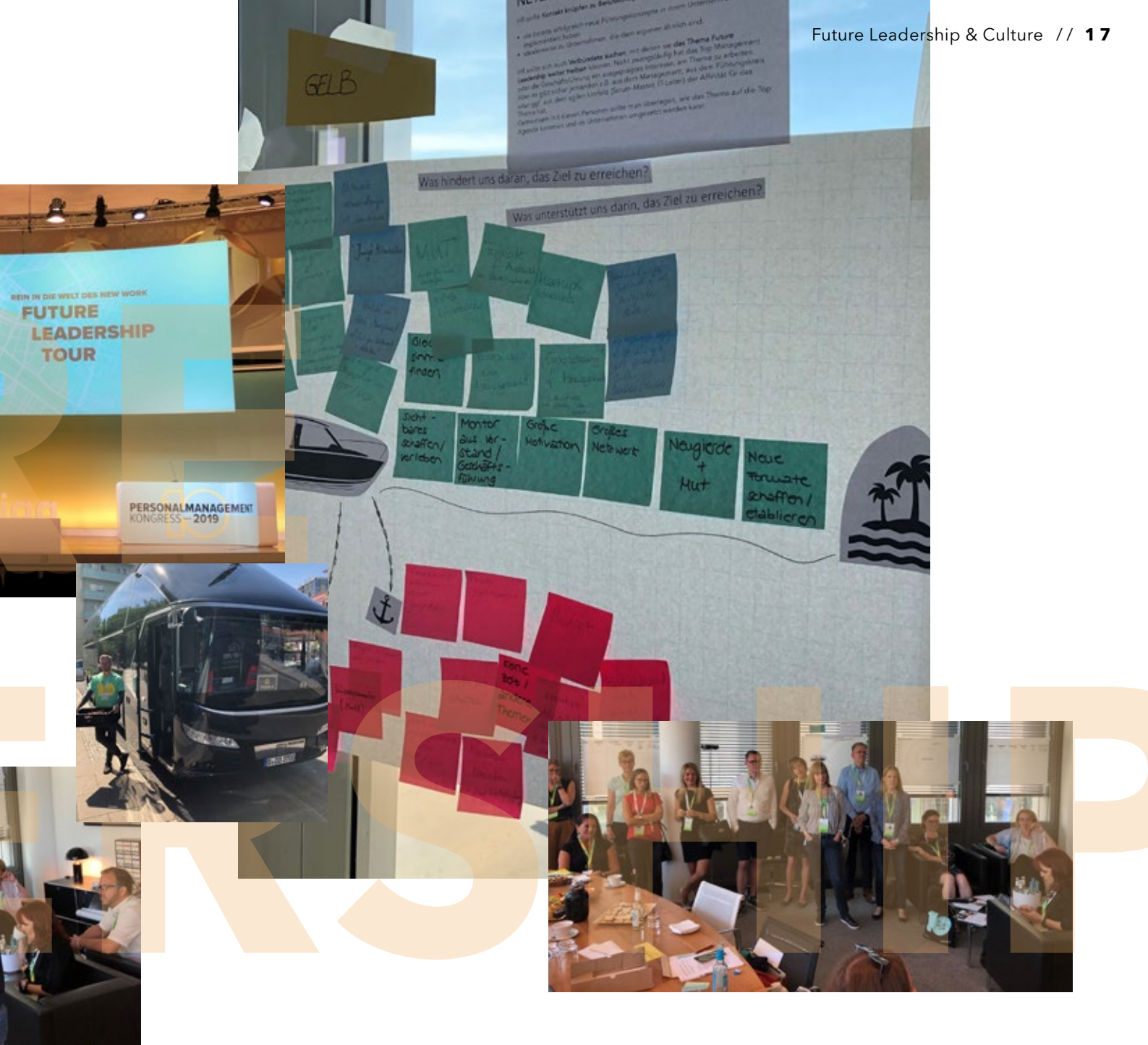
Den Teilnehmern erschlossen sich dadurch praxisorientierte Ideen für den Transfer in die unternehmerische Praxis und somit auch neue Arbeitsweisen für die Gestaltung der Veränderungsprozesse in ihren Unternehmen.

SpeedBoat (by Luke Hohmann): Ziel dieser Übung ist es, herauszufinden was dem Erreichen eines Ziels im Wege steht. Dazu haben wir alle Hindernisse auf Post-its notiert und diese symbolisch als Anker des SpeedBoats platziert. Alle Beschleuniger, die uns in unserer Entwicklung unterstützen, wurden in der Nähe des Motorraums des SpeedBoats angebracht.

Circles & Soup (by Diana Larsen): In der nächsten Übung ging es darum, zu überlegen, welche der identifizierten Faktoren (Anker und Beschleuniger) „unter meiner Kontrolle“ sind, welche „beeinflussbar“ sind und welche „außerhalb meiner Kontrolle“ liegen. Ein diffuses Gefühl von „das ist alles schwierig“ wird so aufgelöst und es entsteht Klarheit darüber, welche Themen man selbst aktiv angehen kann.

Maßnahmenplan: Anschließend wurden daraus konkrete Maßnahmen abgeleitet, die dabei helfen, das gesteckte Ziel zu erreichen.





Handlungsansätze

Die Handlungsansätze basieren auf The-
sen, die auf die erfolgreiche Umsetzung
eines modernen Führungsverständnisses
und Führungsverhaltens Bezug nehmen.

These 1

**Nur wer sich die neuen Führungskon-
zepte und -instrumente selbst aneignet,
diese ausprobiert und anwendet, kann
glaubhaft den Führungswandel voran-
treiben.**

Zu Beginn steht, dass sich HR selbst mit
neuen Führungskonzepten und -instru-
menten auseinandersetzen muss, anstelle
an alten Führungsvorstellungen festzuhal-
ten. Dazu gehört: Literatur zu dem Thema
und Best Practices recherchieren sowie an
Veranstaltungen, Kongressen, Meet ups
etc. zu dem Thema teilnehmen. Darüber
hinaus sollten sich Personaler mit Berufs-
kollegen austauschen, um neue Denk- und
Handlungsimpulse zu bekommen und von
den Erfahrungen anderer zu profitieren.
Auf dieser Basis lassen sich für das eigene

Unternehmen neue Führungsinstrumente
konzipieren und ein neues Führungsver-
halten ausprobieren. Praktische Erfahrun-
gen tragen dazu bei, dass gut funktionie-
rende Methoden, Verhaltensweisen und
Prozesse beibehalten werden, aus Fehlern
gelernt und das Führungsverhalten ange-
passt werden kann.

These 2

**Der Start in eine neue zukunftsorien-
tierte Führungskultur beginnt mit der
Ermittlung des Ist-Zustands.**

Im ersten Schritt sollte HR den Status quo
der Führung ermitteln. Zum Beispiel: Wo
steht das Unternehmen bezogen auf die
Neustrukturierung von (digitalen) Prozes-
sen? Welche Ansätze gibt es zur Restruk-
turierung von Teams, damit diese sich
selbst organisieren? Oder werden Teams
nach Kunden/Schwerpunkten anstelle von
Funktionen strukturiert? Welche Entschei-
dungsbefugnisse und -rahmen haben
Mitarbeiter, um eigenverantwortlich zu

entscheiden? Auf dieser Basis lässt sich
eine Analyse durchführen und ableiten:
Wo besteht dringender Handlungsbedarf
(z.B. bei Führungsverständnis, Kommuni-
kation, Gestaltungs- und Handlungsspiel-
räumen der Mitarbeiter, Teamorganisation
und Digitalisierung von Prozessen)? Hierzu
können folgende Vorgehensweisen hilf-
reich sein: Befragung des Managements /
der Führungsperson, Befragung der Mit-
arbeiter (etwa Great Place to Work), 360
Grad-Feedbacks, eigene Beobachtungen.
Mithilfe einer strukturierten Ist-Analyse las-
sen sich zielgerichteter Aktivitäten auswäh-
len und umsetzen.

These 3

**Der Austausch mit anderen und die
Unterstützung aus dem Netzwerk
erhöht die Chancen für den erfolgrei-
chen Wandel.**

HR sollte Kontakt knüpfen zu Berufskolle-
gen oder Netzwerkpartnern, die bereits
erfolgreich neue Führungskonzepte in

ihrem Unternehmen implementiert haben. Informationen über interessante Kontakte oder Firmen können Kongresse, Verbände wie der BPM und soziale Medien liefern (beispielsweise Twitter, LinkedIn, XING-Gruppen etc.). Empfehlenswert ist, sich mit Personalern oder Netzwerkpartnern aus Unternehmen auszutauschen, die entweder dem eigenen Unternehmen ähnlich sind (Herausforderungen, Branche, Größe) oder eben aus nicht vergleichbaren Unternehmen kommen. Durch den Austausch mit anderen erweitert sich die eigene Perspektive und ergeben sich wertvolle Impulse. Herausforderungen lassen sich durch ein gemeinsames Sparring leichter bewältigen.

These 4

Auch ohne Unterstützung des Top Managements kann der Start für ein neues Führungsverständnis gelingen.

HR sollte sich Verbündete suchen, mit denen sie das Thema Future Leadership

weitertreiben kann. Nicht zwangsläufig hat das Top Management oder die Geschäftsführung ein ausgeprägtes Interesse daran, dieses Thema zu forcieren. Aber es gibt sicher jemanden z.B. aus dem Management, aus dem Führungskreis oder aus dem agilen Umfeld (Scrum-Master, IT-Leiter), der Affinität für das Thema hat. Gemeinsam mit diesen Personen sollte man überlegen, wie das Thema auf die Top Agenda kommen und im Unternehmen umgesetzt werden kann. Auch Mitarbeiter können dazu befragt werden, welche Eigenschaften und Merkmale Future Leaders haben sollten. Google hat Mitarbeiter dazu beispielsweise im Rahmen des Projekts oxygen befragt und daraus zehn Merkmale für Leaders bei Google abgeleitet. (Verweis: <https://rework.withgoogle.com/blog/the-evolution-of-project-oxygen/>). HR kann es gelingen, eine Gestalterrolle im Unternehmen bezogen auf Future Leadership einzunehmen, wenn es auch ohne anfängliches Commitment des Managements Pilot- oder Leuchtturmprojekte umsetzt.

These 5

Ein klares Soll-Bild sowie eine hohe Flexibilität in der Ausgestaltung führt zur erfolgreichen Umsetzung einer neuen Kultur.

Auf Basis der oben genannten gesammelten Informationen sollte HR ein grobes Soll-Bild entwickeln, wie Future Leadership im eigenen Unternehmen aussehen kann. Eine grob skizzierte Idee und Vorstellung kann helfen, um selbst Klarheit zu bekommen und als kompetenter Ansprechpartner wahrgenommen zu werden. Führungspersonen benötigen häufig ergänzendes Wissen zu diesem Thema, weil sie sich nicht täglich mit Leadership beschäftigen, sondern vor allem mit Management (Ziele, Strategien festlegen, Fortschritt kontrollieren etc.). Wichtig für HR: Sich nicht zu sehr auf ein Bild oder Konzept festlegen lassen, sondern flexibel und offen sein für die Ideen der Führungspersonen und Mitarbeiter.

These 6

Der frühe Austausch mit Mitarbeitern und Führungskräften definiert den Weg zum Soll-Bild.

HR sollte einen Dialogprozess zum Thema Future Leadership starten. Ein erster Schritt, um über das Thema Leadership in den Dialog zu kommen, sind gut vorbereitete Workshop-Formate (so etwa Design Thinking oder World Cafe). Hier sollte ein „sense of urgency“ geschaffen werden. Tipp: Mit der Geschäftsführung zuerst in den Dialog gehen und dann gefolgt von erster und zweiter Führungsebene weiter nach unten kaskadieren. Durch den Austausch mit Mitarbeitern und Führungskräften lassen sich deren Ideen und Vorstellungen bei der Umsetzung berücksichtigen und die Akzeptanz zur Umsetzung stärken.

These 7

Die erfolgreiche Umsetzung eines neuen Führungsverhaltens kann nur gelingen, wenn Mitarbeiter und Führungspersonen in die Entwicklung von Führungsgrundsätzen eingebunden werden.

Sind die oben genannten Workshops zur Erarbeitung des Soll-Bilds erfolgreich verlaufen, sind in einem Führungsleitbild und anhand konkreter Statements und

konkreten Verhaltens beschreibende Aussagen festzulegen, was die gemeinsam geteilten Denk- und Handlungsweisen für eine moderne Führung sind und wie diese im Alltag beobachtbar gezeigt werden. Dabei ist das Leitbild als Handlungsrahmen zu verstehen, innerhalb dessen sich die Führungskräfte bewegen können. Zur Erarbeitung sollten sowohl die Sichtweisen und Ideen der verschiedenen Führungsebenen als auch die der Mitarbeiter integriert werden. Dies stellt sicher, dass verschiedene Perspektiven berücksichtigt werden und das Commitment von allen vorhanden ist.

These 8

Führungspersonen müssen ein neues Führungsverhalten (er)lernen.

Was brauchen die Führungspersonen, um das Leitbild mit Leben zu füllen und sich

tatsächlich entsprechend zu verhalten? Hier sollte zwischen Maßnahmen unterschieden werden, die alle benötigen (etwa 360 Grad-Feedbacks, Reviews, Retrospektiven im Führungskreis, Learning Journey) und Einzelmaßnahmen (zum Beispiel Coachings, Job Rotation). Wichtig dabei ist, dass die neuen Methoden zunächst ausprobiert werden. Führungspersonen müssen die Gelegenheit haben, das Erlernte in neue Denk- und Verhaltensmuster zu übersetzen und Erfahrungen zu machen. Im Feedback sind positive wie auch negative Verhaltensabweichungen klar zu besprechen. Auf Basis der Feedbacks der Führungskräfte können dann entweder Maßnahmen dazu genommen sowie die Bestehenden angepasst oder weggelassen werden. Durch das Ausprobieren neuer Methoden und Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung gelingt es einerseits, die Führungspersonen mit den neuen Tools vertraut zu machen sowie andererseits neue Führungskompetenzen zu entwickeln.





These 9

Die neue Führung wird sich nur durchsetzen, wenn die richtigen Führungskräfte ausgewählt und das erwünschte Führungsverhalten positiv verstärkt wird.

Die gewünschten Leadership-Merkmale sollten in HR- und Führungsinstrumenten verankert werden. Dazu gehören Auswahlverfahren (Development Center, Peer Recruiting, Mitarbeiter wählen Führungspersonen mit aus) und Entwicklungsinstrumente (Job Sharing, Job Rotation, Führen auf Zeit und 360 Grad-Feedbacks). Wenn man erreichen möchte, dass sich ein neues Führungsverhalten etabliert, sollten bereits bei der Personalauswahl die richtigen Führungspersonen identifiziert und ein positiv gelebtes Führungsverhalten honoriert werden.

These 10

Der regelmäßige Check von definierten KPIs/OKRs trägt zur Zielerreichung bei.

HR sollte es sich zur Aufgabe machen, immer wieder zu prüfen, inwieweit sich das Führungsverhalten im positiven Sinne entwickelt hat. Dazu kann man Puls-Befragungen nutzen (kurze Befragungen, die eine Tendenz abgeben), 360-Feedbacks oder auch Selbsteinschätzungen der Führungskräfte. Weitere Auskünfte könnten quantitative KPIs sein (Fluktuation, Krankenstand, Zielerreichung in Prozent etc.). Durch einen regelmäßigen Check der Zielerreichung lässt sich der Fortschritt überprüfen und man erhält Hinweise darüber, ob die Ziele und Aktivitäten angepasst werden sollten.

These 11

Nur mit Beharrlichkeit und Durchhaltvermögen ist das Etablieren einer neuen Führung umsetzbar.

Nicht zuletzt sollten alle Beteiligten (Management, Führungspersonen und HR) eine gewisse Beharrlichkeit mitbringen sowie Mut zum Experimentieren, um eine zukunftsgerichtete Führungskultur wirkungsvoll zu etablieren. Beharrlichkeit ist an dieser Stelle notwendig, weil Kulturveränderungen nicht von heute auf morgen gelingen, sondern realistisch nur über einen Zeitraum von mehreren Jahren erzielt werden können.

Grundlegende Begriffe

Agilität

Unter Agilität wird die Fähigkeit eines Unternehmens verstanden, sich kontinuierlich an die Veränderungen seiner Umwelt anzupassen. Agilität wird dabei als einer der zentralen Faktoren für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit und damit letztlich für das Überleben eines Unternehmens betrachtet. Damit ist gemeint, dass Unternehmen und Organisationen sich flexibel auf allen Ebenen auf (interne und externe) Veränderungen einstellen, indem sie die Fähigkeit entwickeln, diese Veränderungen frühzeitig nicht nur auf Geschäftsführungs- und Vorstandsebene, sondern mit allen Mitarbeitern zu antizipieren, innovativ und veränderungsbereit darauf zu reagieren, als Organisation ständig zu lernen und das Wissen allen relevanten Personen möglichst effizient zur Verfügung zu stellen (Fischer & Häusling 2018, S. 93). Agilität kann hierbei nicht eingeführt, sondern immer nur entwickelt und schrittweise ausgebaut werden. Einführen lassen sich nur agile Methoden und Tools, wie z.B. Scrum,

Kanban sowie Prozesse und Strukturen (Hofert 2019, S. 35).

Ambidextrie

Ambidextrie meint vom Wortsinn her Beidhändigkeit (lateinisch: ambo - beide; dexter - rechts), also die Fähigkeit, beide Hände gleichwertig einzusetzen. Im unternehmerischen Kontext wird nicht selten der Begriff der organisationalen Ambidextrie benutzt, der erstmals 1976 von Robert Duncan eingeführt und insbesondere in den 1990er Jahren von Charles O'Reilly und Michael Tushman wieder aufgegriffen wurde. Dabei geht es darum, bestehende Geschäftsmodelle auszuschöpfen und zu optimieren (Exploitation) und parallel nach neuen Geschäftsmodellen, d.h. Innovationen zu suchen (Exploration), und zwar auch nach solchen, die das bestehende in Frage stellen. Unternehmen müssen also einen Kompromiss finden zwischen Exploration und Exploitation, also das Dilemma von kurzfristigen Gewinnen und langfristigen Zukunftschancen ausbalancieren

(u.a. Hofmann 2017; Duncan 1976; Tushman & O'Reilly 1996). Dieses Dilemma stellt jedoch nur eine Facette dar. Vielmehr ist die Arbeitswelt von zahlreichen Spannungsfeldern gekennzeichnet, und es bedarf zusätzlicher Dimensionen der Ambidextrie, um den mit ihnen verbundenen unterschiedlichen Positionen und Zielrichtungen gerecht werden zu können. Typische Spannungsfelder sind dabei beispielsweise das zwischen Agilität und Flexibilität, das zwischen Linien- und agiler Organisation oder auch das zwischen Personalanpassung und Fachkräfteengpass (Rump & Eilers 2019).

Delegation Poker

Delegation Poker ist ein von Jurgen Appelo entwickeltes Spiel/Instrument zur Förderung der Delegation von Entscheidungen in agilen Teams.

Design Thinking

Design Thinking ist ein Kreativprozess zum Erarbeiten neuer interdisziplinärer Lösungsansätze und der Entwicklung innovativer Ideen. Design Thinking beinhaltet eine strukturierte Herangehensweise und setzt gezielt auf den direkten, persönlichen Austausch sowie interdisziplinäre Teams. Kernelemente der agilen Methoden und damit auch von Design Thinking ist eine klare Kundenzentrierung, frühes Testen mit Kundenfeedback und daraus resultierenden interaktiven Prozessen und selbstgemanagte Teams. Zur Visualisierung der Ideen werden häufig Post-its, Whiteboard und Flipcharts verwendet. Die Devise heißt ausprobieren statt diskutieren. Der Prozess führt die Teilnehmer in sich wiederholenden iterativen Schleifen durch sechs verschiedene Phasen: Verstehen, Beobachten, Bedürfnisse definieren, Ideen finden, Prototypen entwickeln und diese in der Praxis testen (Bruckner & Werther 2018, S. 146).

Digitale Transformation

Die Digitalisierung verändert die Wertschöpfungsketten in allen Industrie- und Wirtschaftszweigen. Digitale Transformation ist in diesem Zusammenhang ein häufig gebrauchter Sammelbegriff, wenn es um die damit verbundenen Anpassungen bzw. Veränderungen geht. Die digitale Transformation umfasst den zielgerichteten Einsatz digitaler Technologien, die Einführung neuer Arbeitsmethoden sowie die Veränderung von Organisationsstrukturen und Geschäftsmodellen (Creusen et. al. 2017, S. 3). Die Veränderungen und Herausforderungen betreffen damit sowohl die Entwicklungs- und Fertigungsprozesse als auch das Leistungsangebot sowie auch die Art und Weise der Arbeit und Zusammenarbeit innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Hierbei wird häufig zwischen verschiedenen Stufen von Veränderungsprozessen differenziert: inkrementelle Veränderungen und disruptive Veränderungen. Inkrementelle Veränderungen beziehen sich auf notwendige

Anpassungen und Optimierungsprozesse im Unternehmen selbst, beispielsweise durch den Einsatz digitaler Tools. Demgegenüber stehen disruptive Veränderungen. Diese erfordern die Entwicklung neuer, häufig etwa digitaler Geschäftsmodelle und gegebenenfalls eine radikale Neuorientierung des Unternehmens (Christensen 2016).

Employability

Bereits im Verlauf des 20. Jahrhunderts wurden verschiedenste Definitionen für „Beschäftigungsfähigkeit“ oder „Employability“ entwickelt, die sich zunächst ausschließlich auf körperliche und sozioökonomische Merkmale konzentrierten. In einer nächsten Stufe wurde der Bezug zum Arbeitsmarkt als entscheidendes Kriterium erkannt, wobei in erster Linie Arbeitslose in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt wurden. Erst seit den neunziger Jahren wurde diese Fokussierung aufgegeben und die Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit jeder bzw. jedes Einzelnen

als bedeutendes Ziel definiert (Weinert et al. 2001). Letztendlich lässt sich Employability wie folgt definieren: „Employability ist die Fähigkeit, fachliche, soziale und methodische Kompetenzen unter sich wandelnden Rahmenbedingungen zielgerichtet und eigenverantwortlich anzupassen und einzusetzen, um eine Beschäftigung zu erlangen oder zu erhalten“ (Rump & Eilers 2011, S. 81). Die Forderung nach Beschäftigungsfähigkeit oder Employability ist also keineswegs neu, erfährt allerdings eine „Renaissance“ gerade in der Diskussion um die Voraussetzungen für ein erfolgreiches „Arbeiten 4.0“. Denn es fällt auf, dass die damit in Verbindung gebrachten Kompetenzen als unerlässlich angesehen werden, um adäquat mit den Implikationen der digitalen Transformation umzugehen.

OKR

OKR steht für „Objectives and Key Results“. Es handelt sich um ein operatives Managementsystem für die Beschreibung, Planung

und Steuerung strategischer Ziele und Initiativen. Organisationen und Teams sollen bei der Koordination der Zielerreichung unterstützt werden, indem verstärkt auf Selbstverantwortung, Selbststeuerung und Transparenz gesetzt wird. Google wird häufig als eines der Unternehmen genannt, welches diese Methode systematisch und mit Erfolg eingesetzt hat. Objectives sind qualitative, ambitionierte und inspirierende Ziele. Sie sollen Mitarbeiter motivieren und zeigen, was gemeinsam erreicht werden soll. Key Results sind messbare und in operative Aktivitäten zu übersetzende Schlüsselergebnisse, die den Weg zum Ziel beschreiben. Anders als bei vergleichbaren Managementmethoden erstrecken sich die Key Results nicht auf den Zeitraum von einem Jahr, sondern es wird in erheblich kürzeren Zeitabständen geplant – meist quartalsweise. Dadurch sollen Veränderungen in den Rahmenbedingungen berücksichtigt und die Ausrichtung bei Bedarf neu kalibriert werden können. In der praktischen Umsetzung basiert die Arbeit mit OKR auf

vier klar vordefinierten Prinzipien. Diese sind ein weiterer Unterschied von OKR zu den üblichen Planungs- und Zielsystemen. Diese vier Prinzipien sind Fokus, Partizipation, Transparenz und Bewertung. Fokus bedeutet, dass je Organisationseinheit und Quartal meist maximal fünf Objectives und je Objective maximal vier Key Results bestimmt werden. Bei Google bedeutet Fokus zudem, dass OKR nur für strategische Projekte und Initiativen genutzt werden, die besonders viel Aufmerksamkeit benötigen. Partizipation bedeutet, dass mindestens 60 Prozent der Objectives und Key Results von den Organisationsmitgliedern, also Mitarbeitern vorgeschlagen werden. Transparenz bedeutet, dass alle OKR im Unternehmen öffentlich bekannt sind. Diese Transparenz bewirkt, dass alle Mitarbeiter sich schnell ein umfassendes Bild von den Fähigkeiten, vergangenen Leistungen sowie gegenwärtigen und zukünftigen Prioritäten machen können. Schließlich soll die Bewertung der Zielerreichung allen Beteiligten ein datenbasiertes Feedback zur Leistung geben. Das

Bewertungsergebnis ist wiederum für alle transparent (Engelhardt & Möller 2017, S. 31f.).

New Work

Das Konzept des „New Work“ wurde vom Sozialphilosophen Frithjof Bergmann entwickelt und in seinem Buch *Neue Arbeit, Neue Kultur* beschrieben. Die zentralen Werte von New Work sind Selbstständigkeit, Freiheit und Teilhabe an der Gemeinschaft. Der Begriff New Work wird heute jedoch auch allgemein für eine grundlegende Veränderung der Arbeitswelt verwendet. Es wird eine Form der Arbeit postuliert, die den Menschen und seinen Wunsch nach Erfüllung und Sinnhaftigkeit in der Arbeit in den Mittelpunkt stellt. Starre Arbeitsmodelle und Organisationsstrukturen werden von selbstorganisierten Modellen abgelöst (Fischer & Häusling 2018, S. 90).

Leadership

Leadership bezeichnet die Führung von Organisationen und Menschen zu einem übergeordneten Ziel. Leadership wird hierbei durch Management ergänzt. Während Management eher auf die Planung von Organisationen, Strukturen, Prozessen und Ressourcen ausgerichtet ist, liegt der Fokus bei Leadership eher auf den zwischenmenschlichen Interaktionen, bei der Überzeugung von Ideen und Durchsetzung von Entscheidungen. Entsprechend beinhaltet Leadership Fähigkeiten für die zwischenmenschliche und verhaltensbeeinflussende Interaktion, etwa Motivationsfähigkeit, Rhetorik und Überzeugungskraft (zu Definitionen von „Führung“ und „Leadership“ vgl. z.B. Blessin & Wick 2017).

VUCA

VUCA ist ein Akronym, das sich aus den englischen Begriffen Volatility (Schwankung), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity

(Mehrdeutigkeit) zusammensetzt. Schwankung meint dabei, dass die Herausforderungen für Unternehmen unberechenbarer, weniger konstant und von unbekannter Dauer sind. Unsicherheit steht für mangelnde Informationen über die Ursachen und Auswirkungen bestimmter Entscheidungen von Unternehmen. Komplexität wird bezeichnet als die Anzahl von Variablen und die Quantität ihrer Verbindungen, die für Unternehmen zu berücksichtigen sind. Ambiguität steht schließlich für die Qualität der Verbindungen und die Unklarheit, wie die einzelnen Variablen tatsächlich miteinander interagieren (Fischer & Häusling 2018, S. 91).

Die Autoren



Dr. Bernd Blessin ist Leiter Personal und Organisation sowie Recht und Compliance (CCO) der VPV Versicherungen. Zuvor war er in Personalfunktionen für die Coca-Cola Erfrischungsgetränke AG und den Gerling-Konzern tätig. Er ist im Aufsichtsrat der „Vereinigte Post. Die Makler-AG“ sowie im Präsidium des BPM und Mitautor von „Führen und führen lassen“.



Silke Eilers ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Projektleiterin am Institut für Beschäftigung und Employability (IBE). Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in der Generationen-diversität, dem Trendscanning, der Arbeitszeitpolitik sowie Employability und lebensphasenorientierter Personalpolitik.



Dr. Birte Gall ist geschäftsführende Gesellschafterin der asgaro GmbH. Ihr Schwerpunkt liegt auf neuen Führungsansätzen in agilen Kontexten. Sie war Geschäftsführerin Executive Education der Bucerius Law School sowie Gründerin der Berlin School of Digital Business sowie u.a. Mitautorin des Buchs „Digital Leadership – Führung in Zeiten des digitalen Wandels“.



Anna-Leena Haarkamp ist Consultant Digital Transformation bei der asgaro GmbH. Dort ist sie für die Konzeption und Durchführung von Workshops und Trainings zuständig. Zuvor war sie fünf Jahre im Marketing Projektmanagement bei der MYTOYS GROUP tätig.



Dr. Yasmin Kurzhals ist Vice President Human Resources bei der auxmoney GmbH und Präsidiumsmitglied des BPM. Sie verfügt über mehr als 20 Jahre berufliche Erfahrung in unterschiedlichen HR-Funktion und hat in verschiedenen Unternehmen professionelles Recruiting und Talentmanagement aufgebaut sowie maßgeblich die Führungskultur- und Organisationsentwicklung vorangetrieben.



Dr. Jutta Rump ist Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Internationales Personalmanagement und Organisationsentwicklung an der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigs-hafen. Daneben leitet sie das Institut für Beschäftigung und Employability (IBE), das personalwirtschaftliche, arbeitsmarktpolitische und beschäftigungsrelevante Fragestellungen erforscht.



Torsten Schneider ist Partner bei Goll Consulting. Als Experte für Führung, Team Performance und Change Management lotst er Organisation, Führungskräfte und Teams durch herausfordernde Transformationsprozesse, indem er dabei berät und coacht, Strukturen, Kulturen und Kompetenzen zukunftsfähig zu gestalten.

Verwendete und weiterführende Literatur

Aschenbrenner, J. (2019).

For Purpose: Ein neues Betriebssystem für Unternehmen.
München: Vahlen.

Beck, K. et al. (2001).

Manifesto for Agile Software Development.
<https://agilemanifesto.org>, 15.08.2019, 12:26.

Blessin, B. & Wick, A. (2017).

Führen und führen lassen (8. Aufl.).
Konstanz, München: UVK.

Bruckner, L. & Werther, S. (2018).

Design Thinking & Arbeit 4.0. In: Werther, S. & Bruckner, L. (Hrsg.). Arbeit 4.0 aktiv gestalten: Die Zukunft der Arbeit zwischen Agilität, People Analytics und Digitalisierung. Berlin: Springer, S. 146–155.

Buchheim, C. & Weiner, M. (2014).

HR-Basics für Start-ups: Recruiting und Retention im Digitalen Zeitalter. Wiesbaden: Springer Gabler.

Christensen, C (2016).

The Innovator's Dilemma. When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Boston: Harvard Business Review Press.

Creusen, U. & Gall, B. & Hackl, O. (2017).

Digital Leadership: Führung in Zeiten des digitalen Wandels. Wiesbaden: Springer Gabler.

Dark Horse Innovation (2018).

New Workspace Playbook: Das unverzichtbare Praxisbuch für neues Arbeiten in neuen Räumen. Hamburg: Murmann.

Dark Horse Innovation (2018).

Digital Innovation Playbook: Das unverzichtbare Arbeitsbuch für Gründer, Macher und Manager. Hamburg: Murmann.

Duncan, R.B. (1976).

The ambidextrous organization, designing dual structures for innovation. In: Killman, R. H. & Pondy, L.R. & Slevin, D. (Eds.). The management of organization, 1: 167–188. New York: North Holland.

Drucker, P. (1959).

Landmarks of Tomorrow: A roadmap to the next period in history. New York: Harper & Row.

Edmondson, A. (2017).

Extreme Teaming: Lessons in Complex, Cross-Sector Leadership. Bingley: Emerald Publishing.

Edmondson, A. (2019).

The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Hoboken: Wiley.

Engelhardt, P. & Möller, K. (2017).

OKRs – Objectives and Key Results, Kritische Analyse eines neuen Managementtrends. In: Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmensführung, 2/2017, S. 30–37.

Fischer, S. & Häusling, A. (2018).

Agilität und Arbeit 4.0. In: Werther, S. & Bruckner, L. (Hrsg.). Arbeit 4.0 aktiv gestalten: Die Zukunft der Arbeit zwischen Agilität, People Analytics und Digitalisierung. Berlin: Springer, S. 88–113.

Hackl, B. & Wagner, M. & Attmer, L. & Baumann, D. (2017).

New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt. Wiesbaden: Springer Gabler.

Hofert, S. (2019).

Der agile Kulturwandel. Wiesbaden: Springer Gabler.

Hofmann, J. (2017).

Organisation 4.0: Veränderungsfähigkeit als Schlüsselfaktor.
Vortrag im Rahmen der Veranstaltung „Erfolgreiche Unternehmensführung in Zeiten zunehmend schneller Veränderung“.
Berlin, 30.11.2017.

Laloux, F. (2015).

Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Vahlen.

Leopold, K. (2018).

Agilität neu denken: Warum agile Teams nichts mit Business-Agilität zu tun haben. Wien: Leanability.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011).

Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Frankfurt: Campus Verlag.

Petry, T. (Hrsg.) (2019).

Digital Leadership: Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy (2. Aufl.). Freiburg: Haufe.

Ries, E. (2011).

The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. London: Penguin.

Robertson, B. (2015).

Holacracy: The New Way to Achieve Success by Distributing Authority. München: Vahlen.

Rump, J. & Eilers, S. (2011).

Employability: Die Grundlagen. In: Rump, J. & Sattelberger, T. (Hrsg.): *Employability Management 2.0. Einblick in die praktische Umsetzung eines zukunftsorientierten Employability Managements.* Sternenfels: Verlag Wissenschaft & Praxis, S. 73-166.

Rump, J. & Eilers, S. (2017).

Auf dem Weg zur Arbeit 4.0: Innovationen in HR. Heidelberg: Springer.

Rump, J. & Eilers, S. (2019).

Die vierte Dimension: Spannungsfelder in der Arbeitswelt von morgen. Heidelberg: Springer.

Sinek, S. (2009).

Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action. New York: Penguin Group.

Tushman, M.L. & O'Reilly, C.A. (1996).

Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change, in: *California Management Review.* Summer 1996; 38, 4.

Weibler, J. (2016).

Personalführung (3. Aufl.). München: Vahlen.

Weinert, P. & Baukens, M. & Bollérot, P. & Pineschi-Gapenne, M. & Walwei, U. (2001).

Beschäftigungsfähigkeit: Von der Theorie zur Praxis (Soziale Sicherheit; Bd. 4). Bern u.a.: Peter Lang.

Haben wir Ihr Interesse für innovative Veranstaltungen und Vernetzung rund um HR-Themen geweckt?

Der Bundesverband der Personalmanager (BPM) bietet seinen Mitgliedern vielfältige kostenfreie Serviceleistungen zur fachspezifischen Weiterbildung und fördert Vernetzung, Professionalisierung und Wissensaustausch unter HR-Verantwortlichen.



Netzwerk

4.700 HR-Manager in ganz Deutschland zum Austausch



Interessenvertretung

10.000 Pressemeldungen in überregionalen Medien und zahlreiche Kontakte in die Politik



Information

Sechs Ausgaben des Fachmagazins „Human Resources Manager“ im Jahr kostenfrei



Kongress

33 Prozent Rabatt auf das führende Branchen-Event „Personalmanagement-Kongress“



Service

Vielfältige Servicebroschüren, Studien und Checklisten zum Download



Nachwuchsförderung

Nachwuchsprogramm „Students@BPM“, Mentoring und Nachwuchsförderpreis



Weiterbildung

Mehr als 100 kostenfreie Veranstaltungen jährlich

**Jetzt
Mitglied
werden!**

[www.bpm.de/
mitglied-werden](http://www.bpm.de/mitglied-werden)

Bundesverband der Personalmanager e.V.
Oberwallstraße 24
D-10117 Berlin

Tel +49 (0) 30/84 85 93 00
info@bpm.de
www.bpm.de

BPM
BUNDESVERBAND DER
PERSONALMANAGER

FOLGEN SIE UNS!



NOVEMBER 2019