

5

Kann Arbeit(en) auch anders gehen?



**NEW
WORK**
UNPLUGGED



Flexibles und mobiles Arbeiten, neue Arbeits- und Projektmanagementformen, ein anderer zwischenmenschlicher Umgang, moderne Führungsstile, neue Arten des Lernens in Organisationen ... All das sind Aspekte von New Work. Lässt sich Arbeit mit agilen Methoden und kreativen Ansätzen wirklich neu gestalten und auffrischen? Welche Führungsstile sind für die neue Arbeitswelt hilfreich? Welchen Effekt haben offene Raumkonzepte? Wie flexibel möchten wir eigentlich arbeiten? Wer muss welche Kompetenzen und Skills haben? Und wie kann Lernen in Unternehmen (besser) funktionieren?

Unternehmen stehen vor der Frage, wie sie mit der veränderten Dynamik sowohl auf den Märkten als auch im eigenen Unternehmen umgehen können. Digitale Tools und Kommunikation machen Abteilungs- und Unternehmensgrenzen durchlässiger, Menschen vernetzen sich völlig anders, entdecken, wie viel Spaß es macht, gemeinsam Produkte zu entwickeln und Projekte zu gestalten, und fordern ein neues Miteinander ein. Immer mehr Unternehmen reißen die internen Wände ein, und zwar sowohl die physischen als auch die in den Köpfen. Man probiert neue Formen des Miteinanders aus. Viele der Gesprächspartner, die ich getroffen habe, arbeiten in ihren Unternehmen bereits mit agilen Methoden, nicht überall ganz konsequent, aber mit Anleihen daraus. Natürlich hat es auch nicht in jedem Fall sofort funktioniert, der Weg des Ausprobierens war bisweilen steinig. Doch alles in allem sind die Erfahrungen positiv.

Agile Methoden und Design Thinking: Was ist das eigentlich und wofür brauchen wir das?

Agiles Arbeiten: Locker und leichtfüßig?

Das Projekt ist total verfahren, alle sind gereizt, der nächste Entwurf ist noch lange nicht fertig und kommende Woche steht schon der nächste Kundentermin an. Und dann auch noch der Kommentar eines Kollegen: „Würden wir agil arbeiten, wäre das nicht passiert.“ Agil? Das ist doch irgendwas mit Scrum ... Und Scrum kommt aus dem Rugby. Ich dachte, wir sind hier bei der Arbeit und nicht auf dem Bolzplatz!?

Sind agile Arbeitsweisen das neue Allheilmittel für verfahrenere Projekte und gegen Silodenken? Agil ist bekanntlich das Gegenteil von schwerfällig und unbeweglich. Wer wäre nicht gern so? Agile Methoden brechen starre Planungen auf und ermöglichen Unternehmenskulturen, die offen sind für Veränderungen. Klingt gut und plausibel? Ist es auch – sofern die Methoden zum Unternehmen passen und sorgsam eingeführt werden!

Ursprünglich stammt das agile Projektmanagement aus der Softwareentwicklung, eine der bekanntesten Methoden ist *Scrum*. Die Methode bietet, anders als im klassischen Projektvorgehen üblich, einen Rahmen für schrittweise Anpassungen und reduziert so die Komplexität des Gesamt-



projekts. Beim Rugby ist unter einem Scrum das „angeordnete Gedränge“ zu verstehen. Das ist der Moment, in dem die Mannschaft sich für den nächsten Spielzug neu organisiert: Die Spielrichtung ist vorgegeben, aber der Weg dorthin wird von den Spielern selbst – aus der jeweiligen Situation heraus – gemeinsam bestimmt.

Die agile Projektmanagementmethode Scrum basiert auf einfachen Regeln und wenigen Rollen. Dabei arbeiten interdisziplinäre Teams selbstorganisiert, eigenverantwortlich und pragmatisch zusammen. Im Vordergrund stehen qualitatives Arbeiten bei gleichzeitiger Vermeidung unnötiger Bürokratie sowie eine grundsätzliche Offenheit für Änderungen während des Projektverlaufs. Entwicklungsschleifen und *iteratives*, also schrittweises Vorgehen sind nicht nur für Scrum charakteristisch, sondern für alle agilen Prozesse. Anpassungen und Veränderungen im laufenden Prozess gelten als normal und werden daher von vornherein einkalkuliert.

Bereits 2001 wurde das „Agile Manifest“ veröffentlicht. Es enthält die Grundregeln für optimale Softwareentwicklungen und beschreibt, welche Einstellung für agile Zusammenarbeit nötig ist:

- Individuen und Interaktionen haben Vorrang vor Prozessen und Werkzeugen.
- Funktionsfähige Produkte haben Vorrang vor ausgedehnter Dokumentation.
- Zusammenarbeit mit dem Kunden hat Vorrang vor Vertragsverhandlungen.
- Das Eingehen auf Änderungen hat Vorrang vor strikter Planverfolgung.

Es ist nicht so, dass Prozesse, Dokumentation, Vertragsverhandlungen und Pläne auf einmal nichts mehr wert sind. Aber das menschliche Miteinander, das Entwickeln eines funktionierenden Produkts, die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit dem Kunden und Anpassungsbereitschaft stehen im Vordergrund.

Die besondere Bedeutung von Werten im agilen Arbeiten

Jeder, der sich näher mit agilem Arbeiten bzw. Scrum beschäftigt, stößt schnell auf die zugrunde liegenden Werte – Selbstverpflichtung, Fokus, Offenheit, Respekt und Mut. Diese fünf Werte zeichnen die Zusammenarbeit agiler Teams aus und bilden die verbindende Basis. So wird nicht einfach nur ein Projekt gemanagt, sondern allen Beteiligten ist bewusst, dass die besondere *Kultur* des Arbeitens einen enormen Einfluss darauf hat, *wie* die Teammitglieder miteinander arbeiten und ob sich jeder mit all seinem Können einbringen kann – und somit letztlich auf Verlauf und Erfolg des Projekts.

1. Selbstverpflichtung: Jedes Teammitglied hält sich an Absprachen und daran, die für den jeweiligen Sprint (das ist ein Entwicklungszyklus von



zwei bis vier Wochen) ausgewählten Themen und Aufgaben auch wirklich fertigzustellen. Das Team entwickelt gemeinsam Planungen und Einschätzungen für den nächsten Sprint und bearbeitet die gemeinsam festgelegten Aufgaben und Themen. Sollten Vorhersagen nicht zu halten sein, lernt das Team daraus, um zukünftig präzisere Vorhersagen machen zu können.

2. Fokus: Agile Teams verzetteln sich nicht, denn ihnen ist es wichtig, sich immer nur auf wenige Dinge gleichzeitig zu konzentrieren. Sie wissen: Nur so ist es möglich, wirklich gute Arbeit zu leisten. Da Multitasking meist zu schlechteren Ergebnissen und häufige Unterbrechungen zu Stress führen, bleiben Nebenbei-Tätigkeiten und Aufgaben für andere Projekte die Ausnahme. Idealerweise arbeiten agile Teams also nur an einem Projekt mit klar definierten Teilaufgaben.

3. Offenheit: Alles ist für alle jederzeit transparent und zugänglich. Diesem Wert liegt die Überzeugung zugrunde, dass lösungsorientiertes Arbeiten im Team nur möglich ist, wenn die Beteiligten Zugang zu sämtlichen Informationen haben. Wie sonst sollten fundierte Entscheidungen getroffen werden? Ein häufig genutztes Tool ist das Taskboard. Hierbei handelt es sich um ein Board, man kann aber auch einfach die Bürowand nutzen, mit Karten oder Post-its, auf denen die aktuellen Aufgaben sowie der Projektfortschritt festgehalten werden. Auch Kollegen, die nicht in dem Projekt mitarbeiten, können sich hier jederzeit einen Überblick verschaffen. Und wenn mal etwas nicht so gut läuft? Dann sieht das eben auch jeder! Das ist das Grundprinzip von Offenheit in agilen Teams und funktioniert natürlich am besten in Unternehmen, die Fehler als notwendige Erfahrung auf dem Weg zum Ziel zulassen. Offenheit und eine konstruktive Fehlerkultur gehen Hand in Hand.

4. Respekt: Idealerweise bringen die Teammitglieder ganz unterschiedliche Erfahrungen und Charaktereigenschaften mit. Umso wichtiger ist es, dass sie einander mit Respekt und wohlwollender Neugier begegnen. Agile Teams profitieren von den Stärken jedes Einzelnen und legen mögliche Schwächen nicht auf die Goldwaage.

5. Mut: Agiles Arbeiten erfordert Mut auf mehreren Ebenen: den Mut, neu zu denken, den Mut, Dinge einfach auszuprobieren, und auch den Mut, Missstände und Differenzen anzusprechen, um Missverständnisse und damit Konflikte, sprich unnötige Reibungsverluste, möglichst gering zu halten.

Macht denn da jetzt jeder, was er will?

Tatsächlich ist „agiles Arbeiten“ alles andere als „locker vom Hocker“ oder gar kurz vor der Anarchie. Bei näherem Hinsehen sind agile Arbeitsweisen viel strukturierter, als das Wort auf den ersten Blick vermuten lässt. Es gibt



festgelegte Rollen, klar definierte Aufgaben, aufeinander abgestimmte Abläufe – und in Meetings hält man sich an vorab festgelegte Zeiten. Meistens jedenfalls. Tatsächlich stelle ich in meinem Organisationsentwicklungsprojekten fest, dass das Thema Meetings oft eine der größten Herausforderungen ist: pünktlich und gut vorbereitet zu beginnen, sich an eine Agenda zu halten, ohne einzelne Punkte zu „zerreden“, um das Meeting schließlich wieder pünktlich zu beenden, nachdem zuvor To Dos vereinbart und festgehalten wurden.

Die agile Methode *Scrum* kommt mit nur drei verschiedenen Rollen aus: Es gibt den Product Owner, das Umsetzungsteam und den Scrum Master. Der *Product Owner* ist der „Eigentümer“ des Projekts und für den Gesamterfolg verantwortlich. Er hat die Kundenseite im Blick und achtet darauf, dass das Projekt zügig und sinnvoll vorankommt. Idealerweise verfügt der Product Owner über alle Vollmachten des Kunden und des Managements, sodass seine Entscheidungen respektiert und mitgetragen werden. Das *Umsetzungsteam* kümmert sich um die Umsetzung des Projekts. Es arbeitet funktionsübergreifend zusammen und besteht idealerweise aus drei bis neun Personen, die jene Kompetenzen mitbringen, die für den Projekterfolg benötigt werden. Das Team stimmt sich schnell, direkt und persönlich ab und ist dafür verantwortlich, dass die Ziele eines Entwicklungszeitraums (Sprint) erreicht werden. Es organisiert sich selbst und handelt eigenverantwortlich; die anstehenden Aufgaben werden in gemeinsamer Abstimmung verteilt.

Dieser Form des eigenverantwortlichen Arbeitens stehen manche Unternehmen skeptisch gegenüber. Doch da die einzelnen Sprints relativ kurz sind (im Allgemeinen zwei bis vier Wochen), kann gar nicht so viel schiefgehen. Im Gegenteil: Es gibt wenig, was Menschen so sehr zu Höchstleistungen antreibt wie Eigenverantwortung und Vertrauen.

Der *Scrum Master* vermittelt die Methode und ist verantwortlich für die Einhaltung der Scrum-Regeln. Er stellt die Rahmenbedingungen sicher, damit das Team ungestört und zielgerichtet arbeiten kann. Er hilft dem Team, die Arbeit gut zu organisieren, und schützt es vor äußeren Eingriffen während des Sprints. Nichts und niemand soll das Umsetzungsteam in seiner Arbeit behindern. Der Scrum Master ist im besten Sinne der Teamcoach, der Anregungen gibt, unterstützt und das Beste im Team zur Entfaltung bringt. Aber: Er hat *nicht* die Rolle des Teamchefs inne und darf dem Team deshalb auch nicht vorschreiben, wer welche Arbeit auf welche Art und Weise zu erledigen hat. Das macht das Team selbst.

Scrum funktioniert zudem mit festgelegten Meetings, die für einen gleichmäßigen Rhythmus sorgen und das Vorankommen strukturieren. Die Basis bilden die bereits erwähnten *Sprints*, die jeweils nach einem festen Muster ablaufen: Es beginnt mit dem *Sprint Planning Meeting*, um das Ziel bis zum nächsten Sprint zu definieren und die Aufgaben für den kommenden



Sprintzeitraum in Arbeitspakete einzuteilen. In den 15-minütigen *Daily* (!) *Scrum Meetings*, „Standup“ genannt, informieren sich die Teammitglieder gegenseitig über den aktuellen Stand. Dabei beantwortet jeder folgende drei Fragen: *Was habe ich seit dem letzten Daily Scrum getan? Was plane ich, bis zum nächsten Daily Scrum zu tun? Was hat mich bei der Arbeit behindert?* So sind schnell alle auf dem Laufenden. Müssen Themen vertieft werden, findet das anschließend in der jeweils passenden Konstellation statt. Schluss mit ewig langen „Laberrunden“! Beim agilen Arbeiten geht es um die und zur Sache!

Auf den für alle sichtbaren *Taskboards* mit den Spalten „To Do“, „Doing“ und „Done“ werden sämtliche Aufgaben und Entwicklungsschritte des Sprints und des Gesamtprojektes festgehalten. Das sogenannte *Timeboxing* ist ein weiteres strukturierendes Element im agilen Arbeiten. Für jedes Meeting, zum Teil auch für einzelne Meeting-Abschnitte, werden Zeiteinheiten vereinbart, die meist recht knapp bemessen sind. In meinen Seminaren (auch in denen, die nicht die Überschrift „Agil“ tragen) arbeite ich oft mit *Timeboxing* und merke, dass ich es selbst immer mal als unhöflich empfinde, wenn ich den Teilnehmern Zeitdruck mache und ein Format strikt nach der vorgegebenen Zeit beende. Das Feedback ist aber immer wieder dasselbe: „Klasse, wie viel wir in so kurzer Zeit geschafft haben, wir haben so tolle Ergebnisse erzielt! Es ist viel besser, nur so wenig Zeit zu haben und sich dran halten zu müssen!“

Im *Review Meeting* am Ende des *Sprints* präsentiert das *Team* dem Product Owner und interessierten Stakeholdern das Ergebnis seiner Arbeit. Haben wir erreicht, was zu Beginn des Sprints geplant wurde? Feedback und Verbesserungsvorschläge werden aufgenommen. Und schließlich findet noch die *Retrospektive* statt: Das Team diskutiert, was gut oder schlecht gelaufen ist und weshalb das so war. Gegebenenfalls werden sofort Lösungen entwickelt, damit die Arbeit im nächsten Sprint besser läuft. In diesen Meetings spielt das Zwischenmenschliche eine große Rolle und die meisten Teams berichten, dass es sich anfangs zwar etwas „komisch psychologisch“ angefühlt habe, aber dass diese Gespräche sehr viel dazu beitragen, die Arbeit im Team kontinuierlich zu verbessern.

Für diejenigen, die diese agil-flexiblen Methoden noch mit Argwohn betrachten: Die relativ kurzen Zeiträume der Sprints und die strukturierten Meetings und Feedbacks sorgen dafür, dass, falls mal etwas schief läuft, sehr schnell reagiert werden kann. Spätestens nach dem Sprint. Das ist einer der Unterschiede zum klassischen Vorgehen mit langen Planungszeiträumen: Durch die kurzen Entwicklungszeiträume können Dinge, die nicht gut laufen, schnell angepasst werden, Veränderungen im Verlauf des Projektes werden von vornherein eingeplant und gehören zum Selbstverständnis des Miteinander-Arbeitens.



Design Thinking: gemeinschaftlich und schnell neue Lösungen entwickeln

Design Thinking. Eine weitere Methode, die aktuell in aller Munde ist. Einer ihrer Schöpfer ist David Kelley, Stanford-Professor und Mitgründer der Design-Agentur Ideo. Bevor er seine Methode Design Thinking taufte, hatte er sie für Objektentwicklungen schon über viele Jahre angewendet und auf weitere Felder ausgeweitet. Design Thinking ist ein Kreativprozess zur Ideenfindung, der sich am Nutzer orientiert und sowohl für Produktentwicklungen als auch für komplexe Fragestellungen geeignet ist. Neue Ideen und Lösungen werden dabei bereichs- und disziplinübergreifend gemeinsam entwickelt.

Das Vorgehen folgt einem schrittweisen, klar strukturierten Prozess, und zwar viel strukturierter, als manche das erwarten würden. Das Vorgehen ist immer dasselbe, unabhängig vom Thema:

Bevor Ideen entwickelt werden, wird beim Design-Thinking-Prozess großer Wert darauf gelegt, sich in die Zielgruppe einzufühlen und das beobachtete Verhalten und Probleme wirklich zu verstehen. Das geschieht zunächst ganz simpel über Beobachtung und über viele Fragen, um beispielsweise herauszufinden, welche Rahmenbedingungen und Einflüsse das Verhalten bestimmen. Wenn möglichst viele Parameter bekannt sind, ist es hilfreich, aus den gewonnenen Eindrücken die „Persona“ zu kreieren. Diese bekommt einen Namen, einen Beruf, ein familiäres Umfeld, Hobby etc., damit jeder, der am schöpferischen Prozess beteiligt ist, eine möglichst lebendige Person vor Augen hat, für die in den folgenden Schritten Ideen entwickelt werden. Dazu arbeitet Design Thinking mit verschiedenen Kreativitätstechniken. Eine der bekanntesten dürfte das Brainstorming sein. Aus den vielen aufkommenden Ideen wird dann eine ausgewählt, für die ohne allzu viel Aufwand ein erster Prototyp entwickelt wird. Genau hierfür gibt es die vielen bunten Bastelmaterialien, die Ihnen vielleicht schon einmal aufgefallen sind, wenn Sie von Design Thinking gehört haben oder an einem Design-Thinking-Workshop vorbeigekommen sind. Prototyping funktioniert sowohl für Objekte als auch für objektlose Produkte wie Dienstleistungen. Auf diese Weise kann schon früh überprüft werden, ob die Idee etwas taugt. Wenn nicht, wird sie verworfen. Zum Selbstverständnis des Design-Thinking-Prozesses gehört es nämlich, Schritte auch rückwärts machen zu dürfen und Schleifen zu drehen. Das beugt späteren, oft teuren Misserfolgen vor. Spätestens hier ist auch der eine oder andere kritische Manager von Design Thinking überzeugt.

Das Besondere ist aus meiner Sicht, dass der Prozess an sich zwar wichtig ist und stets mitschwingt, allerdings nicht im Vordergrund steht, sondern nur eine unterstützende Funktion hat. Es geht vor allem darum, gemeinschaftlich eine wirklich sinnvolle Lösung auf die Beine zu stellen.

Insofern handelt es sich bei Design Thinking nicht einfach nur um eine Methode; vielmehr ist es eine Kulturtechnik – ein Weg, zu denken, zu fühlen



und zu handeln. Entscheidend ist, ähnlich wie beim agilen Arbeiten, die zugrunde liegende Haltung des zielorientierten „Miteinanders“. Und: Je diverser das Team, desto besser! Denn je mehr unterschiedliche Disziplinen, Charaktere und kulturelle Perspektiven in einem Design-Thinking-Projekt vereint werden, desto ganzheitlicher werden Probleme erkannt und desto maßgeschneiderter die Lösungen. Design Thinking fördert Zusammenarbeit und Vertrauen über Fach-, Abteilungs- und Hierarchiegrenzen hinweg und hilft, eine innovative Kultur im Unternehmen zu verankern. Die Einstellung ist der Schlüssel zum Erfolg: die Bereitschaft, Wissen zu teilen, Neugier und Offenheit, Empathie, der Wunsch, den Nutzer zu verstehen, der Spaß an Perspektivwechseln, spielerischer Zusammenarbeit, schrittweisem Vorgehen, Experimentierfreude und Lösungsorientierung. Visuelles Arbeiten. Und basteln! „Mit den Händen denken“ – das ist es, was beim Prototyping passiert.

Aus den Workshops, in denen ich Design-Thinking-Prozesse mit den Teilnehmern durchführe oder Elemente aus dem Design Thinking einfließen lasse, weiß ich: Die Teilnehmer tauen auf, haben Freude und arbeiten sich gemeinsam voran. Insbesondere klassische Managertypen (Anzug, Krawatte, interessiert-selbstbewusster Blick) geben mir oft das Feedback: „Also, ich war ja kritisch, als ich diesen Bastelkram gesehen habe, aber ich muss sagen, das war mal was anderes! In wenigen Stunden haben wir hier Dinge entwickelt, für die wir sonst ein halbes Jahr und endlose Controlling-Charts brauchen.“ Und dann duzen sich alle, egal ob Chef oder nicht, und wollen am liebsten gleich am nächsten Tag im Team weitermachen.

Im zweiten Teil des Buches geben unter anderem die *comdirect bank*, *T-Systems*, *Bosch Powertools* und die *BMW Group IT* Einblicke, welche neuen Methoden sie einsetzen, was sie ausprobiert haben. Annette Siragusano von der *comdirect bank* spricht von „Elefanten-Carpaccio“ und von „Stop starting, start finishing“, wenn sie das Zerlegen großer Projekte in agile Teilschritte beschreibt. Die Arbeit bei *Bosch Powertools* ebenso wie bei der *BMW Group IT* wurde auf agile Vorgehensweisen umgestellt. Und *T-Systems* hat mit dem Programm „Lighthouse“ unter anderem mithilfe von Design Thinking zu Innovationen und besserer Zusammenarbeit aufgerufen und einen Kulturwandel eingeläutet. Was alle eint: Man kann diese Methoden nicht einfach nebenbei einführen und dann hoffen, dass das sofort läuft. Viel wichtiger ist, es sich gemeinsam zu erarbeiten – so wie es am besten zu den Aufgaben, Themen und Menschen passt.

Mit dem Laptop auf dem Sofa und keine festen Arbeitszeiten mehr? Arbeitsorte und Arbeitszeiten

Jeden Morgen Punkt 8:00 Uhr ins Büro fahren. Im Stau stehen, obwohl es nur zehn Kilometer bis zur Arbeit sind. Zug, U-Bahn, Bus, alles proppenvoll



– und dann schon wieder den Anschluss verpasst. Warum nicht lieber zu Hause bleiben und dort den Laptop aufklappen, um ohne Stress an der morgendlichen Skype-Konferenz teilzunehmen und Mails zu beantworten? Mit den Kollegen bin ich doch sowieso über die Cloud verbunden. Und zum Jour fixe um 14 Uhr fahre ich dann ganz entspannt ins Büro.

New Work heißt auch, dass sich das Wo und Wie der Arbeit verändert. Brauchen wir noch (Einzel-)Büros? Oder schnappen wir uns einfach unseren Laptop und arbeiten, wo es uns gerade gefällt?

Früher, und so lange ist das gar nicht her, gehörte es zum Selbstverständnis vieler Führungskräfte, ein möglichst großes Büro zu haben. Am besten mit einem Vorzimmer samt Sekretärin und einem weiten Blick über die Stadt. Büroraum war mit Status verbunden: Je mehr Quadratmeter und je höher gelegen, desto wichtiger. Da klingen Großraum- und Shared-Desk-Konzepte erst mal ernüchternd.

Aber brauchen Führungskräfte wirklich noch ein eigenes Büro? Die meisten sind doch sowieso viel unterwegs, in Meetings, auf Reisen. Immer mehr Unternehmen entdecken das Konzept des Großraumbüros wieder. Und diesmal sitzen auch die Chefs mit drin. Gewohnte Statussymbole verschwinden, Verhaltensweisen verändern sich. Das ist zunächst ungewohnt, sowohl für die Chefs als auch für die Mitarbeiter. Immerhin waren klassische Büroflächen nicht auf Austausch angelegt: lange Flure, geschlossene Türen ...

In den letzten Jahrzehnten wurde bereits viel herumexperimentiert: Einzel-, Zweier-, Team-, Großraumbüros. Das funktionierte nicht immer auf Anhieb. Die Mitarbeiter beklagten sich über Lärm, schlechte Luft und ermüdende Lichtverhältnisse sowie mangelnde Privatsphäre. Bei modernen Großraumbüros wird Raum daher anders gedacht. Nun werden Räume geöffnet, um Kontakt zu schaffen, um die Kollegen in eine neue Beziehung zueinander zu bringen. Multispace ist das Stichwort. Es geht darum, Arbeit mithilfe eines adäquaten Raumkonzepts bestmöglich zu gestalten. Mit flexiblen Räumen, die man je nach Bedarf anpassen kann, mit Themenräumen, um gemeinsam kreativ zu sein oder zu tüfteln, mit Rückzugsmöglichkeiten für konzentriertes Arbeiten. Da ist dann der Austausch in der Lounge oder an der Kaffeetisch ebenso möglich wie das gemeinsame Arbeiten an einem großen Tisch und das ungestörte Telefonat mit dem Kollegen in den USA. Studien bestätigen die positiven Auswirkungen solcher Multispace-Konzepte. Denn sie bieten verschiedene Arbeitsorte, die sich an den jeweiligen Arbeitsbedürfnissen ausrichten und je nach Situation zum Austauschen, Lernen, Konzentrieren oder Entspannen einladen. Wichtig dabei: gute Absprachen, welche Räumlichkeiten wie genutzt werden.



Dass Arbeiten Spaß machen darf, dass eine kreative Herangehensweise gewünscht ist, kann sich auch in der Einrichtung der Büros widerspiegeln. Allerdings sollte es niemals Fassade, sondern stets Ausdruck der Unternehmenskultur sein. Kickertisch und Bürohund allein reichen nicht. Ebenso reicht es nicht, ein ausgerangiertes Sofa irgendwo hinzustellen und dies als neue Lounge zu deklarieren, denn in dieser „Lounge“ sitzt mit großer Wahrscheinlichkeit niemand. Ein Unternehmen, das seine Mitarbeiter ernst nimmt, muss sinnvoll gestaltete Räume bieten, die sich gut in den Arbeitsalltag der Menschen einfügen, und Führungskräfte haben, die den offenen, team- und mitarbeiterorientierten Stil mit Überzeugung pflegen. Dann kann man auch mal ohne Weiteres ein Meeting auf dem Sofa in der Lounge machen.

Mit ganz viel Umsicht wurden zum Beispiel bei dem Unternehmen PULS die Büros neu gestaltet, die Mitarbeiter wurden von vornherein mit einbezogen. *Tanja Friederichs*, Vice President Human Resources, hat mir von gallischen Dörfern erzählt und was diese damit zu tun haben, den Mitarbeitern ein Zuhause zu geben. Sie hat mir Einblicke in das Vorgehen beim Gestalten der neuen Büros und die Auswirkungen auf das Arbeiten gegeben. Auch bei meinem Besuch bei *trivago* wurde deutlich: Raum wird ganz neu gedacht, auf verschiedenste Bedürfnisse wird geachtet, die Mitarbeiter sollen ihren Arbeitstag hier gut verbringen können. Und *Anna Kaiser* und *Jana Tepe* von *Tandemploy* sagten beim Beschreiben ihrer Räume so treffend: „Die Räume sollen schön sein, weil man hier so viel Zeit bringt. Wenn's zu Hause wesentlich schöner ist als im Büro, können wir verstehen, dass man lieber im Homeoffice bleibt.“

Wenn die Büros in Zukunft so schön gestaltet sind, was ist dann mit dem Homeoffice? Immerhin geht die St. Galler Studie „Arbeitswelt im Umbruch“ davon aus, dass sich Mitarbeitende im Homeoffice besser konzentrieren können, dass die Lebensqualität steigt und dass sich dies in der Leistung widerspiegelt. Überhaupt die Möglichkeit zu haben, auch mal von zu Hause zu arbeiten, wird von vielen als sehr motivierend empfunden und ist auch auf Europas größter Arbeitgeberbewertungsplattform *kununu.com* eins der meistgesuchten Features. Manche Unternehmen gehen mittlerweile sogar so weit, Homeoffice zu einer Art Grundrecht zu erklären, das heißt: Mitarbeiter dürfen jederzeit von zu Hause arbeiten, ohne das begründen und sich dafür rechtfertigen zu müssen. Sollte die Führungskraft nicht damit einverstanden sein, so muss sie eine plausible Begründung liefern.

Aber wollen die Mitarbeiter denn wirklich am liebsten und nur noch im Homeoffice arbeiten? Zwar fällt der Weg zum Büro weg, man kann ungestört arbeiten, ist Herr seiner Zeit. Allerdings fühlen sich viele an ihrem Schreibtisch zu Hause auf die Dauer doch etwas einsam. Was fehlt, ist der unkomplizierte Austausch ebenso wie die informellen Gespräche mit



den Kollegen in der Kaffeepause. Auch muss der Umgang mit der Freiheit im Homeoffice erlernt werden. Nebenbei mal schnell die Wäsche aufhängen? Den Kindern kurz bei den Mathehausaufgaben helfen? Das reißt einen jedes Mal auf Neue aus dem Arbeitsmodus heraus. Die Trennung von Beruflichem und Privatem ist oft problematisch, wenn man seinen Arbeitsplatz zu Hause hat. Da ist Selbstdisziplin gefragt. Insofern hängt es nicht zuletzt vom jeweiligen Arbeitertyp ab, welche Arbeitsform am besten geeignet ist: Die eine kann sich im Homeoffice perfekt organisieren, ist konzentriert und sehr produktiv, der andere lässt sich schnell von alltäglichen Hausarbeiten ablenken und dem Nächsten fehlt einfach die inspirierende Nähe zu den Kollegen.

So holen einige Firmen ihre Mitarbeiter bereits wieder zurück ins Büro oder finden gemeinsam mit ihnen Lösungen für die Balance zwischen Arbeit im Homeoffice und beim Arbeitgeber vor Ort.

Flexibilisierung von Arbeitszeitmodellen und Stellenprofilen

Wenn weder „nur Homeoffice“ noch „nur Büro“ die Lösung ist, hilft womöglich eine weitere Flexibilisierung, und zwar im Hinblick auf die Zeit. Durch die Digitalisierung sind ganz neue Formen und Konstellationen denkbar. Zusammenarbeit wird variantenreicher und individuellen Bedürfnissen kann auf einmal viel besser entsprochen werden. In vielen Unternehmen ist die klassische 40-Stunden-Woche zwar nach wie vor die Regel, doch die Stunden lassen sich anders einteilen als früher. Warum nicht von 8:30 bis 14:00 Uhr im Büro sein, dann die Kinder abholen, gemeinsam mit ihnen den Nachmittag verbringen, um sich dann abends noch mal für zwei, drei Stunden zu Hause an den Schreibtisch zu setzen? Tatsächlich nennt die Trendstudie „Neue Arbeitswelt“ der Universität St. Gallen flexible Arbeitszeiten als eines der bisher meistgenutzten Elemente der neuen Arbeitswelt: Mitarbeiter können ihr Arbeitspensum flexibilisieren und entscheiden, wann sie arbeiten, wann sie Überstunden machen und wann sie diese wieder abbauen. Hauptsache, die Aufgaben werden erfüllt und der Draht zu den Kollegen reißt nicht ab. Somit kann die flexible Zeit für Kinderbetreuung, die Pflege von Angehörigen oder für ein Sabbatical genutzt werden.

Dank der neuen Technologien müssen auch nicht mehr alle Teammitglieder an einem Ort sein, um produktiv zusammenzuarbeiten. Da Teams heute digital vernetzt sind, lassen sich ganz neue Formen der Zusammenarbeit kreieren. Wie wäre es zum Beispiel mit der Idee, dass sich zwei Mitarbeiter eine Stelle teilen, also als Tandem arbeiten? Vielleicht arbeitet jeder nur 24 Stunden pro Woche, kommen gemeinsam aber auf 48 Stunden. Ein solches Tandemmodell haben Michaela Tietz und Dörte Stadtbäumer von der SRH *Mobile University* gewählt und erzählen, wie das



im Alltag funktioniert. Der Gründungsgedanke des Berliner Unternehmens *Tandemploy* war, Arbeit anders und flexibler möglich zu machen. Sie haben mittlerweile eine Matching-Software für die Vernetzung von Organisationen geschaffen und tragen neue Arbeitsmodelle in Unternehmen.

Schule war doof und Lernen ist langweilig? Wie Weiterbildung in der neuen Arbeitswelt gelingen kann

Dynamik, Digitalisierung, Komplexität: Das stellt auch neue Ansprüche an Qualifikationen und erfordert, sich immer wieder möglichst rasch neues Wissen anzueignen. Die Anforderungen wandeln sich ständig, der einmal absolvierte Abschluss und das einst erworbene Zertifikat halten nicht ewig. Unternehmen brauchen Fachkräfte mit den richtigen Qualifikationen für das digitale Zeitalter, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Deshalb blicken viele Angestellte sorgenvoll in die Zukunft – für sie sind neue Technologien und künstliche Intelligenz oft eher Konkurrenz als Chance. Um engagierte Mitarbeiter zu unterstützen und ihr Potenzial bestmöglich zu nutzen, brauchen Unternehmen, aber auch Bildungseinrichtungen eine neue Lern- und Bildungskultur. Zeitgemäße Skills, IT-Wissen, neue Methoden, persönlich-soziale Kompetenzen? Jeder Einzelne muss sein Wissen und seine Kompetenzen immer wieder hinterfragen. Die aktuellen Schlagworte lauten daher Skilling und Reskilling. Lebenslanges Lernen, Weiterentwicklung, Veränderungsbereitschaft als Zukunftskompetenz – das wird fester Bestandteil unserer Lebens- und Arbeitswelt sein und zum Schlüssel für zukunftsfähige Unternehmen, für Innovation und Transformation.

Lernen? Das weckt bei manch einem unschöne Erinnerungen. Je nachdem, mit welcher Einstellung zu Lernen und Schule wir groß geworden sind. Schule ist doof? Lernen ist langweilig? Das brauch ich später doch sowieso nicht?! Schule, Ausbildung, vielleicht noch Studium – dann ist aber auch endlich mal gut mit Lernen! Selbst in Unternehmen kommt Weiterbildung nicht durchweg positiv an, sondern wird häufig eher als Ermahnung und notwendiges Übel verstanden anstatt als spannende Herausforderung und Chance.

Die Frage ist also, wie Weiterbildung und Wissenstransfer in Unternehmen gelingen können. Bei dem Tempo, mit dem sich unsere Welt derzeit verändert, reicht es nicht mehr, in den unternehmensinternen Seminarkatalog zu schauen und sich für ein Seminar anzumelden, das laut Beschreibung eventuell passen könnte und in zehn Monaten losgeht. Ganz davon abgesehen, dass die Umsetzung von Seminarinhalten im turbulenten Arbeitsalltag oft schwierig ist. Neues Wissen und neue Kompetenzen werden heute so schnell und unmittelbar benötigt, dass individuelle, arbeitsplatznahe Lernformate erforderlich werden, die sich unkompliziert in den Alltag integrieren lassen.



Insofern wächst die Bedeutung von *Blended Learning*. Dabei wird das Lernen in Präsenzseminaren mit digitalen Selbstlerneinheiten verbunden. Beispielsweise durch Online-Seminare, in denen sich die Teilnehmer zu einer vereinbarten Zeit zusammenfinden und der Seminarleiter digital durch die Inhalte führt. Via Video oder Chat können die Teilnehmer diskutieren und Fragen stellen. Da die Seminare aufgezeichnet werden, sind sie jederzeit abrufbar und das Wissen für die Teilnehmer somit bei Bedarf verfügbar. Kurze digitale Bildungsangebote wie *Micro-Learning* und *Lern-Nuggets*, also Lernhappen, können – informell und selbstorganisiert – dem individuellen Lernfortschritt angepasst und von jedem Einzelnen in den Alltag integriert werden. Flexibel und zeitunabhängig werden Lernbausteine in Form von kurzen Texten, Videos oder Minitests, die sich in wenigen Minuten durcharbeiten lassen, abgerufen. Per App oder über Web-based-Trainings werden einzelne Themen in kleinen Schritten vermittelt, Trainingsinhalte im Alltag aufgefrischt. Der digitale Coach ist also immer dabei.

Wer jetzt befürchtet, dass Lernen in Zukunft nur noch digital und unpersönlich passiert – keine Sorge! Vielmehr wird die persönliche Wissensvermittlung in der Praxis durch die digitalen Kanäle unterstützt und befördert. Wer früher ein Seminar besuchte, kehrte danach mit vielen neuen Ideen in den Alltag zurück, musste im Laufe der Zeit aber häufig feststellen, dass die Inhalte verblassten, weil sie im Alltag zu selten oder gar nicht aufgefrischt wurden. Heute ist die Verknüpfung mit dem Alltag dank *Blended-Learning*-Formaten möglich; es findet eine viel stärkere Interaktion mit den anderen Teilnehmern und eine bessere Integration in die berufliche Praxis statt.

Neben digitalen Lernformaten nehmen vor allem Formate, die den persönlichen Austausch und gegenseitige Unterstützung fördern, gerade richtig an Fahrt auf. So zum Beispiel *Brownbag Sessions* oder *Learning Lunches*, *Rotation Days*, Kollegiale Fallberatung, *Barcamps*, *Lean-Coffee-Workshops* und *Working Out Loud*.

Bei *Brownbag Sessions* oder auch *Learning Lunches* trifft man sich in netter Atmosphäre zur Frühstückszeit oder zum Mittag. Informelle Lern- und Austauschtreffen, bei denen einer der Teilnehmer zu einem vereinbarten Thema aus seinem Bereich erzählt, gegebenenfalls sogar eine Mini-Schulung gibt; und anschließend wird darüber diskutiert. *Brownbag* heißt übrigens die braune Frühstücks- oder Lunttüte, in der viele Menschen in den USA ihr Essen dabei haben. Entsprechend gilt bei den *Brownbag Sessions*: Jeder bringt seine eigene Verpflegung mit, manchmal wird sie auch vom Meeting-Organisator gestellt. Hauptsache, es ist zwanglos und unkompliziert.

Einblicke in einen anderen Job bekommen, einen ganzen oder auch nur einen halben Tag in einem anderen Bereich, an einem anderen Arbeitsplatz verbringen, das machen *Rotation Days* möglich. Ziel ist, die Aufgabenfelder



der Kollegen besser zu verstehen, den eigenen Blick zu erweitern und die kollegiale Zusammenarbeit zu fördern.

Bei der *kollegialen Fallberatung* findet ein moderierter Austausch über konkrete Fragestellungen und Themen aus dem beruflichen Alltag statt. Gemeinsam werden innerhalb von 60 bis 90 Minuten Ideen und Lösungen entwickelt. Jeder aus der Gruppe kann einen Fall einbringen, einer bis maximal zwei davon können in einer Session besprochen werden. Die kollegiale Fallberatung folgt einem systematischen Ablauf, wobei ein externer Moderator oder auch jemand aus der Gruppe durch die einzelnen Phasen führt. Dabei können die „kollegialen Fallberater“ aus den unterschiedlichsten Bereichen kommen – auch über Unternehmensgrenzen hinweg.

Barcamps – auch Unkonferenz genannt – wiederum sind offene Tagungen oder Workshops, deren Inhalte von den Teilnehmern selbst entwickelt und gestaltet werden. Anders als bei klassischen Konferenzen gibt es also kein feststehendes Programm mit zuvor gebuchten Referenten, vielmehr entstehen die Inhalte bei einem Barcamp zu Beginn spontan, sprich aus dem aktuellen Bedarf heraus. Dabei werden alle Teilnehmer eingebunden: Jeder kann Themen vorschlagen; aus den Vorschlägen werden die Sessions und Diskussionen des Tages geplant. Zudem ist es möglich, sich spontan in eine laufende Diskussionsrunde einzuklinken und sie auch wieder zu verlassen. Dank der offenen Gestaltung und der lockeren Atmosphäre ist dieses Format sehr vielseitig, Austausch und Vernetzung finden unkompliziert auf Augenhöhe statt. Das bietet Unternehmen die Chance, den Austausch unter Mitarbeitern und Führungskräften auf zwanglose Art und Weise zu fördern und alle Beteiligten von Anfang an einzubinden.

Ein weiteres Format, bei dem lebhafteste Beteiligung dazugehört, ist das *Lean Coffee*. Wieder gibt es keine vorgefertigte Agenda; stattdessen werden die Themen zu Beginn von den Teilnehmern gesammelt, auf Karten notiert, an einer Pinnwand priorisiert und dann in einem vereinbarten Zeitrahmen gemeinsam bearbeitet.

Agile Lernformate wie Barcamps und Lean Coffee erfordern natürlich erst mal etwas Mut. Schließlich weiß niemand, welche Themen auf der Agenda stehen werden. Der Ablauf ist klar, der Inhalt aber nicht. Dafür braucht es erfahrene Moderatoren, die den Prozess gekonnt begleiten, unterschwellige Themen sichtbar machen und Lösungsorientierung fördern.

Eine noch recht junge Methode, die Vernetzung und kulturellen Wandel fördert, ist *Working Out Loud* (WOL), die 2015 von John Stepper veröffentlicht wurde. Loud steht dabei weniger für „laut“, sondern mehr für „offen“ und „sichtbar“: Das eigene Wissen wird geteilt, alle profitieren davon, man hilft sich gegenseitig. Vier bis fünf Personen finden sich selbstorganisiert in einem WOL-Circle zusammen und unterstützen sich über einen Zeitraum von zwölf Wochen jeweils eine Stunde pro Woche beim Erreichen



ihrer Ziele. Die Treffen können persönlich, aber auch virtuell (z. B. per Skype) stattfinden. Auf seiner Website „workingoutloud.com“ stellt John Stepper die sogenannten Circle-Guides (Hilfestellungen, Fragebögen und Übungen) für die gemeinsame Arbeit zur Verfügung. Im Mittelpunkt stehen kooperative Beziehungen und Netzwerke, so dass letztlich die Arbeit aller Beteiligten verbessert wird. Damit WOL gelingt, benötigt jeder Einzelne Handlungsspielraum, zudem braucht es Offenheit und Vertrauen, die Bereitschaft, alte und verkrustete Muster und Zuständigkeiten loszulassen und aufzubrechen. Unternehmen, die Working Out Loud eingeführt haben, berichten von den positiven Erfahrungen der Teilnehmer: Frei von Hierarchien und Zuständigkeiten kann man sich einbringen, schlummernde Potenziale werden geweckt, Vertrauen entsteht, das neue Miteinander löst alte Vorgehensweisen ab. Zu den deutschen Pionierinnen von WOL gehört *Katharina Krentz*. Sie hat die WOL-Initiative bei *Bosch* angestoßen und mittlerweile ein weltweites internes Netzwerk aufgebaut. „Wandel findet im Machen statt“: Was den großen Mehrwert von WOL ausmacht, erzählt sie im Interview in Teil II.

Bei all diesen neuen Formaten geht es darum, Lernen und Weiterbildung nicht mehr nur zu konsumieren, sondern aktiv mitzugestalten und andere dabei zu unterstützen. Auf diese Weise lassen sich Silo-Kulturen in Unternehmen aufbrechen, neues Miteinander und neue soziale Fähigkeiten zwanglos implementieren. Verantwortung für die eigenen Kompetenzen übernehmen und Weiterbildung mitgestalten – das sind die Fähigkeiten für die neue Arbeitswelt. Das funktioniert allerdings nur mit der entsprechenden Unternehmens- und Führungskultur als Fundament. Was wird beispielsweise mit Weiterbildung verbunden? Geht es eher um Defizit- oder doch um Potenzialorientierung? Die Unternehmens- und Führungskultur muss Neugier und Freude am Lernen fördern. Lernen und Weiterbildung muss von innen heraus erwünscht sein, was Offenheit dafür voraussetzt, dass jeder auch mal Wissenslücken hat und Fehler macht.

Brauchen wir Führung überhaupt noch? Führungsstile und Führungsprinzipien in der neuen Arbeitswelt

Welcher Führungsstil ist denn nun der richtige? Autoritär, partnerschaftlich, demokratisch, visionär, coachend? Braucht man Führung überhaupt noch in Zeiten von Selbstorganisation und Eigenverantwortung? Oder ist gute Führung heute wichtiger denn je? Und was macht eigentlich eine *gute* Führungskraft aus?

In dem ein oder anderen Unternehmen stammt das Verständnis von Führung noch aus der Zeit der Industrialisierung: Wer in der Hierarchie an der Spitze steht, sagt, wo es langgeht, die anderen führen die Befehle aus. Das Klima in diesen Unternehmen? Bloß keine Fehler machen, warten,



bis der Chef sagt, was man tun soll, dokumentieren, was man alles gemacht hat, auch wenn es einem vielleicht gar nicht zielführend erscheint. Doch wie hilfreich ist das in unserer komplexen, schnelllebigen Welt? Die VUCA-World erfordert andere Führungsqualitäten und ein breiteres Set an Führungsfähigkeiten. Laut dem 6. HR Leadership Panel von Rochus Mummert glauben knapp 60 Prozent der befragten Unternehmen, dass sie sich bis 2025 in ihrer Führungs- und Leistungskultur neu erfinden müssen.

Das Thema Führung ist ein echter Dauerbrenner. Schon lange beschäftigt sich die Führungs- und Organisationsforschung mit verschiedenen Führungsstilen und deren Auswirkungen auf Unternehmen. Aus der großen Bandbreite der Führungsansätze greife ich im Folgenden jene auf, die meiner Ansicht nach zukunftsweisend sind.

Bereits in den 1960er-Jahren formulierte Douglas McGregor, Managementprofessor am Massachusetts Institute of Technology, eine Unterscheidung, die er im Hinblick auf die Qualität der Zusammenarbeit zwischen Menschen für ausschlaggebend hielt, und nannte diese: *Theory X und Theory Y*. Er hinterfragte, welches Menschenbild Organisationen haben, welches unsere Annahmen darüber sind, warum und wie Menschen ihre Arbeit machen. In seinem 1960 erschienenen Buch *The Human Side of Enterprise*, mit dem er die Managementdiskussion nachhaltig beeinflusst hat, beschreibt McGregor die unterschiedlichen Sichtweisen auf die Motivation und das Engagement von Mitarbeitern. Dabei stellt er verschiedene Verhaltensweisen, Einstellungen und Glaubenssätze einander gegenüber.

Was meinen Sie: Welche grundsätzliche Einstellung haben (Ihre) Mitarbeiter? Die Theory X besagt: Menschen sind träge und gehen der Arbeit möglichst aus dem Weg. Sie haben nur wenig Antrieb und Ehrgeiz, scheuen Verantwortung, streben nach Sicherheit und möchten angeleitet werden. Ziele werden nur durch Druck und Sanktionen erreicht. Die logische Schlussfolgerung: Straffe Führung und häufige Kontrolle! Und sind Mitarbeiter kreativ? Nach der Theory X höchstens dann, wenn sie Regeln umgehen wollen ...

Ganz anders die Theory Y: Hier ist das Menschen- respektive Mitarbeiterbild ein positives, denn es geht davon aus, dass Menschen grundsätzlich Lust haben zu arbeiten. Arbeitsunlust ist demnach eine Folge schlechter Arbeitsbedingungen. Mitarbeiter übernehmen Verantwortung – was sie dafür brauchen, sind gute Rahmenbedingungen. Selbstverständlich sind Mitarbeiter diszipliniert und wollen Ziele erreichen. Wenn sie dabei ihre persönlichen Stärken einbringen können, gelingt das am besten. Auch haben Menschen von Natur aus eine starke intrinsische Motivation, Aufgaben eigenverantwortlich und zielorientiert anzugehen.

Entsprechend stellt McGregor dem autoritären Führungsstil einen kooperativen Führungsstil gegenüber. Bereits in den 1960er-Jahren plädierte er



für eine neue Sichtweise auf Mitarbeiterführung, auf Motivation und die Beziehung zwischen Führungskräften und Arbeitnehmern. So könne ein Klima von Engagement und Arbeit in echter Gemeinschaft entstehen. Das schaffe leistungsfähigere Lösungen und wirke sich unmittelbar auf den Unternehmenserfolg aus. Vorgesetzte, die ihre Mitarbeiter nach der Theory X beurteilen, machten es sich häufig zu leicht – und so entstehe ein Teufelskreis: Man glaubt, die Menschen seien unmotiviert, behandelt sie so – und dann verhalten sie sich auch so.

Die Studie „Digital Leadership – Die Zukunft der Führung in Unternehmen“, die 2016 vom *Center for Leadership and Behavior in Organizations* (CLBO) der Goethe Universität Frankfurt, der Beratungsgesellschaft Groß & Cie., der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) und der Fachzeitschrift *Personalwirtschaft*, durchgeführt wurde, nimmt eine ähnliche Gegenüberstellung vor: „Digitale Führung“ versus „Traditionelle Führung“. Das traditionelle Führungsverständnis steht für ein hierarchisches Verständnis der Führungsrolle. Die einmal erworbene Führungsposition ist von Dauer, (Also bloß nicht wieder abgeben, das wäre ein Gesichtverlust!) Die Position in der Hierarchie ist ausschlaggebend dafür, wer die Entscheidungen fällt. Das Delegieren von Aufgaben mit der entsprechenden Kontrolle gehört ebenso dazu wie das Formulieren detaillierter Regelwerke. Hingegen das Selbstverständnis der „*Digitalen Führung*“: Die Führungsverantwortung wird nur temporär übernommen, kann also auch wieder abgegeben werden oder wechseln. Bei der Entscheidungsfindung stehen Ziele, Ergebnisse und Prinzipien im Vordergrund und nicht die Position und Hierarchie. Ziele werden gemeinsam festgesetzt und kontinuierlich abgeglichen, Fehler werden analysiert und tragen so zum Lernfortschritt aller bei.

Das Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) bestätigt in seiner Studie „Digital Leadership 2018“, die in Zusammenarbeit mit der DGFP durchgeführt wurde: Um Teams erfolgreich zu führen, müssen Führungskräfte in diesen veränderungsintensiven Zeiten mehr und mehr zu „*Entwicklern und Begleitern*“ sowie zu „*Vernetzern und Ermöglicern*“ werden. Und wenn hierarchische Strukturen abnehmen, braucht es neue Kompetenzen wie Kommunikationsfähigkeit, Offenheit für Veränderungen sowie Vertrauen und Zuversicht. Feedback und Coaching werden der Studie zufolge immer wichtiger.

Das heißt, dass sich das Rollenverständnis von Führungskräften ändern muss. Eine der wichtigsten Führungsfähigkeiten, so Franz Kühmayer vom Zukunftsinstitut, sei zum Beispiel „Zusammenhalt erzeugen“. Gemeinschaftsorientierte Führung – Cohesive Leadership, wie er es nennt – beruht auf dem PEP-Prinzip (Purpose, Education, Participation). *Sinn, Bildung, Teilhabe*: der Sinn und Zweck des Handelns, Weiterbildung, die sich daran ausrichtet, und Beteiligung der Mitarbeiter am gemeinsamen Vorankommen.



„Die Kunst des Führens in der digitalen Revolution“, eine Studie des Beratungsunternehmens Kienbaum und der Plattform Stepstone aus dem Jahr 2018, hat des Weiteren gezeigt, dass Mitarbeiter Führungskräfte bevorzugen, die einen *transformationalen Führungsstil* leben, die also eine Vision vermitteln, Vorbild sind und ihre Mitarbeiter auf diese Weise motivieren. Transformationale Führung beschreibt die Fähigkeit der Führungskraft, Mitarbeiter intrinsisch zu motivieren und zu selbstständigen, kreativen Problemlösungen anzuregen sowie Fairness in der zwischenmenschlichen Kommunikation und unternehmerisches Handeln zu fördern. Dem steht der transaktionale Führungsstil gegenüber, der auf einem Austauschverhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter beruht. Dazu gehören klassische Zielvereinbarungen samt klaren Regelungen der finanziellen Konsequenzen beim Erreichen bzw. Nicht-Erreichen von festgelegten Zielen.

Das klingt ja nun fast so, als würden paradiesische Zustände des Miteinanders und Erfolgs nur dadurch verhindert, dass viele Führungskräfte noch in der alten Zeit festhängen. Theory X, traditionelle und transaktionale Führungsstile als die großen Verhinderer erfolgreicher, positiver Unternehmenskulturen?

Ganz so einfach ist es nicht, denn nicht alle Mitarbeiter werden von kooperativen Führungsstilen, wie ihn Douglas McGregor mit der Theory Y beschrieben hat, angesprochen. Hier kommt das Modell der *situativen Führung* der Verhaltensforscher Paul Hersey und Ken Blanchard ins Spiel: nämlich situativ zu schauen, welcher Führungsstil passt und hilfreich ist. Mit dem *aufgabenorientierten Führungsstil* gibt der Vorgesetzte vor, was auf welche Weise erledigt werden muss, während der *personenorientierte Führungsstil* den Fokus auf die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem legt. Um als Führungskraft entscheiden zu können, wann welcher Stil sinnvoll ist, betrachten die Forscher den sogenannten Reifegrad des jeweiligen Mitarbeiters, und zwar sowohl auf sachlicher als auch auf psychologischer Ebene. Die sachliche Reife beschreibt die Fähigkeit und Kompetenz des Mitarbeiters, eine Aufgabe zu erledigen, die psychologische Reife beschreibt die Einstellung und Motivation des Mitarbeiters, sprich den Wunsch, sich einzubringen. Entsprechend kann ein Mitarbeiter auf sachlicher Ebene noch unreif sein, obwohl er auf psychologischer Ebene sehr reif ist. Das Zauberwort heißt in diesem Fall *Ambidextrie*, was Beidhändigkeit bedeutet. *Beidhändige Führung* ist die situative Anpassung des Führungsstils. Mal klare Entscheidungen zu treffen und konkrete Aufgaben zu verteilen, um Stabilität zu gewährleisten, und an anderer Stelle wiederum auf Partizipation und Selbstorganisation zu setzen, um Unternehmertum zu fördern. Mal transformativ, mal transaktional, mal traditioneller, mal moderner. Je nach Situation und Mitarbeitertyp.

Schauen wir noch einmal auf die aktuelle Lage in deutschen Unternehmen: Der oben genannten Kienbaum/Stepstone-Studie zufolge pflügt



die Mehrheit der Führungskräfte nach wie vor einen eher direktiven Führungsstil. Zwar wird modernen Führungsansätzen überwiegend eine hohe Bedeutung beigemessen, aber wenn es darum geht, diese im Unternehmensalltag einzusetzen, greifen die Führungskräfte auf das alte Instrumentarium zurück, wie auch die Studie „Digital Leadership“ gezeigt hat. So sagt etwa die Hälfte der Befragten, dass Digital Leadership in ihren Unternehmen noch kaum Thema ist.

Das deckt sich mit meinen Erfahrungen. In Coachings und Workshops höre ich von Führungskräften, dass sie sich immer mal wieder bei einem eher traditionellen Führungsstil ertappen. Das finde ich sehr ehrlich. Schließlich ist unser Verhalten, auch das junger Unternehmer, größtenteils noch aus anderen Zeiten geprägt. Es geht in Unternehmen, zumindest unterschwellig, oft noch hierarchischer zu, als sie selber das eigentlich wollen.

Gleichzeitig nehme ich den ehrlichen Willen wahr, Führungsstile zu hinterfragen, sich zu ändern, Neues auszuprobieren. Allerdings bleibt für die kritische Auseinandersetzung mit der eigenen Führungsarbeit oft zu wenig Zeit im Alltag. Aber auch hier bewegt sich etwas. Immer mehr Unternehmen gehen das Thema Führung aktiv an. Die Haltung und das Selbstbild von Führungskräften in der VUCA Welt ändert sich. Durch die wachsende Komplexität wird es immer wichtiger, flexibel zu denken und zu handeln, denn angesichts der veränderten Dynamik, wachsender Komplexität und Unsicherheit wird überdeutlich, wie stark die Führungskräfte eines Unternehmens die Kultur durch ihre Vorbildfunktion beeinflussen. Insofern ist die Zeit reif für ein verändertes Menschen- und Mitarbeiterbild – und somit auch für ein neues Führungsverständnis.

Coaching, Feedback und Dialog werden immer mehr zum Schlüssel zu einer höheren Führungsqualität. Durch einen *coachenden Führungsstil* fördern Führungskräfte die Entwicklung ihrer Mitarbeiter und Teams. Denn die Haltung eines Coaches ist positiv und offen für das, was sein Gegenüber an Erfahrungen, Sichtweisen und Ideen mitbringt. Die coachende Führungskraft hört zu und ermutigt zu neuen Perspektiven und Lösungen. Hier schließt sich der Kreis zur Theory Y, zu dem positiven Menschenbild, wonach jeder viel mitbringt und motiviert ist, etwas beizutragen.

DEN richtigen Führungsstil gibt es nicht. Es geht vielmehr um die Haltung. Darum, wirklich verstehen zu wollen, was dem Unternehmen hilft und die Mitarbeiter wirklich motiviert.