

Das Magazin von  
Kultur Management Network

Nr. 151 | Dezember 2019

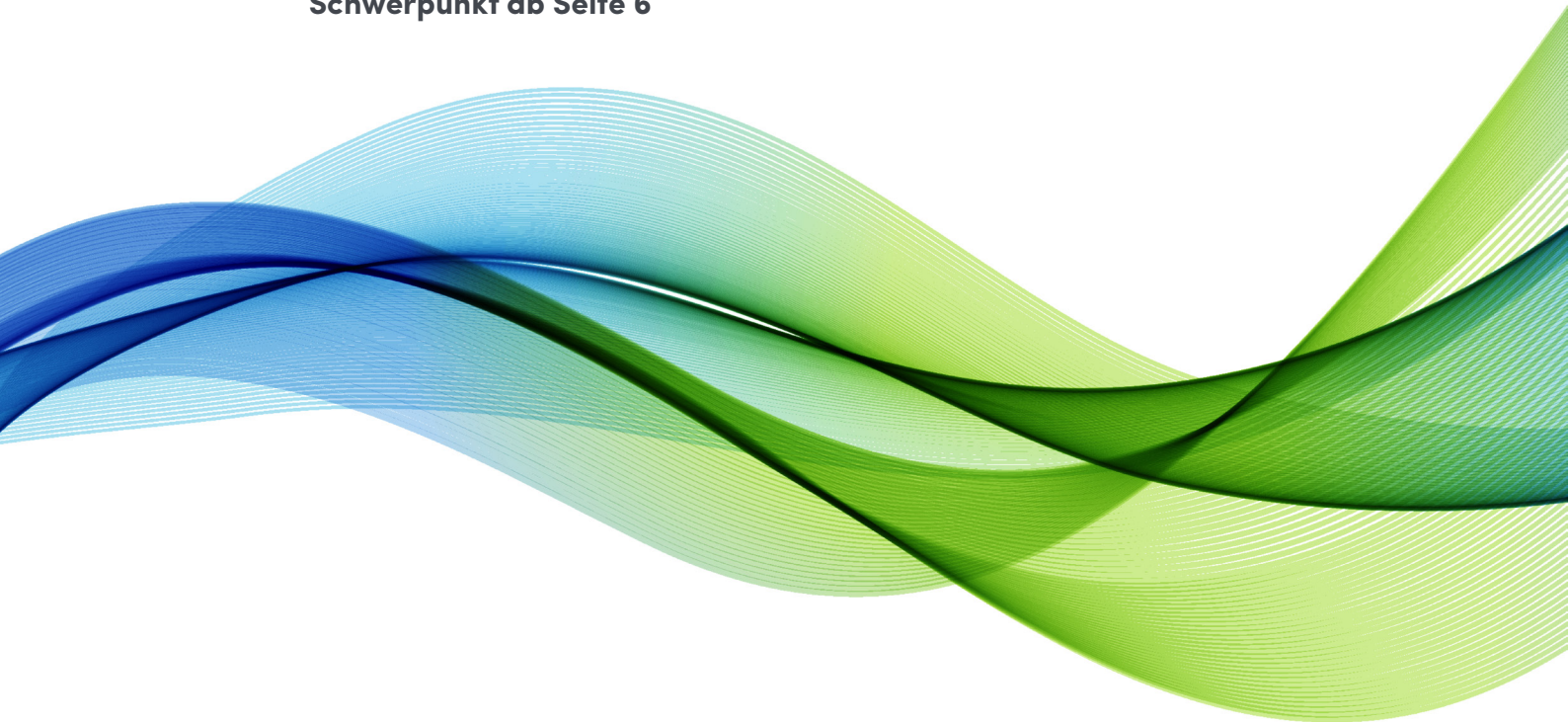


Kultur weiter denken

# Dynamik

Wo Kräfte aufeinander einwirken,  
entsteht Dynamik. Ob es ein Gegen-  
einander oder ein Miteinander wird,  
das liegt in unserer Hand.

**Schwerpunkt ab Seite 6**



# Immer auf Zack?

Schaut man in die Managementliteratur ist nichts dringlicher als dynamische Strukturen, dynamische Prozesse und dynamische Teams. Agilität ist das Buzzword! Und nicht ohne Grund. Denn gesellschaftlicher Wandel, politische Rahmenbedingungen, digitale „Konkurrenz“ oder Ansprüche der Mitarbeiter\*innen machen es nötig. Auf Veränderungen immer wieder flexibel und innovativ – im besten Fall eben proaktiv – zu reagieren, wird eine Kernkompetenz werden müssen. Allerdings ist es eine enorme Herausforderung, jahrzehntealte Strukturen, in denen man es sich durchaus bequem gemacht hat, aufzubrechen. Wer geht schon gerne auf unbekanntem Pfaden? Aber um zu beginnen, diesen Weg zu gehen, kann man einen sicheren Raum schaffen, in dem sich jede\*r an neuen Modellen erproben kann, in dem alle Motivation und Unterstützung erfahren. Das ist ein Prozess, der Mut und Vertrauen auf allen Seiten erfordert. Sie als treue Leser\*innen werden dies auch zu spüren bekommen. Denn wir bei Kultur Management Network befinden uns schon länger in einem solchen Veränderungsprozess. Nun stellen wir auch die Weichen bei unserer verlegerischen Tätigkeit neu. Mit dem Jahreswechsel wird das Magazin künftig alle zwei Monate erscheinen, dafür in einem erweiterten Umfang mit noch mehr Wissen und Wissenswertem. Und Sie können vieles mehr erwarten. Denn die freiwerdenden Kapazitäten fließen in neue Produkte: Wir erweitern Schritt für Schritt unsere Weiterbildungsangebote. Sie werden in regelmäßigem Takt neue Leitfäden, vielseitige Arbeitsmaterialien und e-Learning-Angebote – auf Ihre Bedürfnisse zugeschnitten – erhalten können. Unser dynamisches Engagement wird sich also für Sie und Ihre Organisation lohnen!

**Kultur weiter denken**

**Ihr Dirk Schütz**  
(Herausgeber)

**Ihre Veronika Schuster**  
(Chefredakteurin)

### Kaleidoscope

- 02** Editorial
- 05** Rundschau
- 37** Impressum

### Schwerpunkt: Dynamik

- 06** Dynamische Organisationen. Veränderungsfähigkeit stärken über Stabilität und Agilität – von Detlev Trapp
- 13** Schonungslos andere Perspektiven zu lassen – ein Interview mit Georg Schreyögg
- 18** Die Balance zwischen Individuum und Gruppe – ein Interview mit Olaf Geramanis
- 26** Freiräume gestalten. Persönlichkeit und Entwicklung agiler Führungskräfte – von Silvester Schmidt

# KULTURBESUCHER BEFRAGEN & VERSTEHEN

PDF



Leitfaden Besucherforschung,  
komplett mit Tipps und  
Anleitungen

## FÜHRUNG IM ÖFFENTLICHEN MUSEUM

**Kompetenzprofile von (Nachwuchs-)Führungspersonen**

Die Kompetenzprofile und Bewertung verschiedener Fähigkeiten für die Erfüllung von Führungsaufgaben haben sich trotz neuer Anforderungen nur wenig geändert. Der erste Teil dieses Beitrags zeigt, auf welche Führungskompetenzen es heute besonders ankommen sollte.

von **Sebastian Finck**

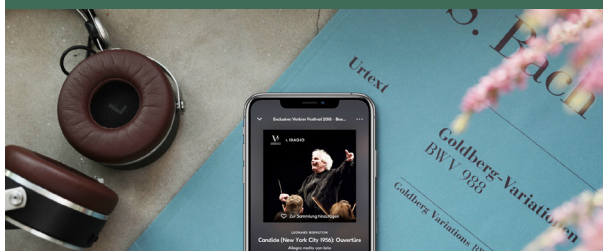
[http://bit.ly/Fuehrung\\_Museen\\_Kompetenzen](http://bit.ly/Fuehrung_Museen_Kompetenzen)

## STELLENMARKT KULTURMANAGEMENT

Die größte Stellenauswahl für Fach- und Führungskräfte im deutschsprachigen Kulturbetrieb mit mehr als **300 Stellen** täglich.

Finden Sie Ihre neue Stelle unter:  
**[stellenmarkt.kulturmanagement.net](http://stellenmarkt.kulturmanagement.net)**

## BERUFSBILDER IM KULTURBEREICH

**Gründer eines Streaming Start-ups für Klassische Musik**

Auch in der Kultur sollte sich niemanden davon abhalten lassen, ein Unternehmen zu gründen. Wir haben mit Christoph Lange - Mitgründer von IDAGIO - darüber gesprochen, wie man als Technologie-Entrepreneur die Welt der Hochkultur erfolgreich aufmischen kann.

[http://bit.ly/Berufsbild\\_Gruender\\_Idagio](http://bit.ly/Berufsbild_Gruender_Idagio)

## BUCHREZENSION

**Die Kunst der Innovationsgesellschaft. Kreative Interventionen als Suche nach Neuheit**

Künstlerisches Handeln bedeutet immer, etwas Neues zu schaffen, und entspricht daher dem Ideal der wissens- und kreativitätsbasierten Innovationsgesellschaft. Doch wie lässt sich dieser Ansatz auf andere Bereiche übertragen? Dieser Frage geht das Buch „Die Kunst der Innovationsgesellschaft“ nach.

von **Helga Stattler**

[http://bit.ly/Rez\\_Kunst\\_Innovationsgesellschaft](http://bit.ly/Rez_Kunst_Innovationsgesellschaft)

## RÜCKBLICK JAHRESTAGUNG

**ICOM Deutschland 2019 – Auf dem Weg zum Museum 4.0?**

Museen sind mitten drin im Zeitalter der Digitalisierung. Und sie sprechen schon seit Jahren über die Potenziale und Herausforderungen, die damit einhergehen. Aber haben sie wirklich verstanden, welche das sind? Schaut man auf die diesjährige Tagung von ICOM Deutschland, lautet die Antwort: mh, naja...

von **Kristin Oswald**

[http://bit.ly/Review\\_digicom2019](http://bit.ly/Review_digicom2019)

## NEUES AUS DEN SOZIALEN MEDIEN



# Dynamische Organisationen

## Veränderungsfähigkeit stärken über Stabilität und Agilität

Ein Beitrag von Detlev Trapp

Organisationen kämpfen heute mit gesteigener Dynamik und wachsender Komplexität. Die VUKA-Welt, in der Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität zu bestimmenden Phänomenen geworden sind, bringt Menschen und Systeme an die Grenzen ihrer Belastbarkeit. Seit einigen Jahren experimentieren Organisationen zunehmend mit neuen Organisationsmodellen und Steuerungsmethoden, um mit den veränderten Rahmenbedingungen besser umgehen zu können, ihre Veränderungsfähigkeit zu steigern und eine gute Balance zwischen Stabilität und Agilität zu finden.

Wo Dinge nicht mehr nur kompliziert und damit beherrschbar sind, versagen viele der tradierten Steuerungslogiken und Bauprinzipien für Organisationen. Einer komplexen Umwelt kann man nicht mit Lösungsmustern begegnen, die für komplizierte Verhältnisse noch geeignet waren. Gleichwohl reagieren viele Führungskräfte auf die VUKA-Herausforderungen damit, dass sie der neuen Situation mit den ihnen bekannten Lösungsmustern begegnen.

Einer komplexen Umwelt kann man nicht mit Lösungsmustern begegnen, die für komplizierte Verhältnisse noch geeignet waren.

Sie setzen auf die Erfolgsmuster, die sie aus der Vergangenheit kennen und übertragen diese in die Gegenwart. Typische Reaktionen auf die gestiegene Komplexität ist die Intensivierung der zentralen Steuerung oder auch von Planung und Kontrolle. Erreicht wird damit das Gegenteil von dem, was

eigentlich gesucht wird: die Binnenkomplexität und das Stresslevel steigen, die Systeme werden starrer, Entscheidungsprozesse werden deutlich langsamer und die Organisation kann mit der Dynamik des Umfelds nicht mehr Schritt halten.

Und es sind weitere Erkenntnisse, die ein Umdenken erfordern. Die jährlich durchgeführten Untersuchungen des Gallup Instituts zeigen eine erschreckend geringe Identifikation der Arbeitnehmer mit ihrem Job. Durchschnittlich 70 Prozent der Mitarbeiter\*innen machen Dienst nach Vorschrift, 15 Prozent haben innerlich gekündigt und nur 15 Prozent sind emotional stark an ihr Unternehmen gebunden. Gleichzeitig drängen jüngere Generationen auf den Arbeitsmarkt, die Hierarchie infrage stellen und stärker eigenverantwortlich handeln wollen.

## Organisationsmodelle, die Eigenständigkeit und Verantwortung neu denken

Diese und ähnliche Erfahrungen machen Organisationen überall auf der Welt. Unter dem Begriff der Dynamischen Organisation gibt es verstärkt seit etlichen Jahren unterschiedliche Bewegungen, die mit neuen Ansätzen arbeiten und klassische pyramidale Organisationsmodelle durch demokratische und durch Selbstorganisation geprägte Modelle ersetzen. Alle Ansätze eint, dass sie auf einem Grundverständnis aufbauen, demgemäß Menschen eigenverantwortlich und motiviert arbeiten, wenn sie einen klaren Sinn und Zweck in ihrer Arbeit erkennen und Verantwortung übernehmen können. Es sind überwiegend mittelgroße Organisationen, die sich nach neuen Ansätzen aufstellen oder damit experimentieren. Und es sind nicht nur Start-ups, E-Commerce oder IT-Unternehmen, wie etwa der amerikanische Versandhändler Zappos, sondern auch Organisationen wie der mittelständische Gabelstapler & Lagertechnikdienstleister LINDIG, der nordamerikanische Tomatenverarbeiter Morning Star, der französische Automobilzulieferer Favi oder das niederländische Pflegenetzwerk Buurtzorg, die mit neuen Organisationsmodellen unterwegs sind.

Hinter Begriffen wie Teal Organizations, Holacracy, Responsive Organizations, Fluide Organisation oder Soziokratie verbergen sich unterschiedliche Ansätze, die unter dem Oberbegriff Dynamische Organisation zusammengefasst werden. Die Begriffe mögen nach einem Trend klingen, dabei sind nicht alle diese Modelle neu. Die Soziokratie etwa wurde schon Ende der 1960er Jahre von dem Niederländer Gerard Endenburg entwickelt und hat

sich seitdem in ganz unterschiedlichen Organisationskontexten bewiesen. Im Kern sind sich die Konzepte ähnlich, wenngleich sie an einigen Stellen Unterschiede aufweisen. Das Rückgrat der Organisation bilden einige wenige, dafür sehr klare Prozesse und Regeln. Und im Mittelpunkt steht nicht mehr die Beschreibung von Aufbau- und Ablauforganisation, sondern die Organisation von Sinnstiftung, Selbststeuerung und Entscheidungsprozessen. An die Stelle der „Bau-logik“ tritt eine „Systemlogik“, in der die Funktionsweise des Systems und die Regeln zur kontinuierlichen Weiterentwicklung im Fokus stehen. Was zuerst widersprüchlich klingen mag, wird so möglich: Das Zusammenspiel von Stabilität und Agilität.

Im Mittelpunkt steht nicht mehr die Beschreibung von Aufbau- und Ablauforganisation, sondern die Organisation von Sinnstiftung, Selbststeuerung und Entscheidungsprozessen.

Zu den zentralen Elementen einer Dynamischen Organisation gehört an erster Stelle der Sinn und Zweck der Organisation, also Antwort auf die Fragen, wofür die Organisation steht und welchen Nutzen sie letztlich stiftet. Sie dient als Fixpunkt und Anker, um den herum sich die Organisation entfaltet und kontinuierlich weiterentwickelt. Über einen klaren Sinn und Zweck wird der gemeinsame Fokus hergestellt, der eine zentrale Voraussetzung für mehr Selbstorganisation ist.

Hinzu kommt eine stärkere Verteilung von Autorität im System, d.h. Verantwortung und Entscheidungsgewalt werden an jene Stellen übertragen, wo die Arbeit gemacht wird. Modularität ist ein weiterer Aspekt Dynamischer Organisationen. Statt einer Stellenlogik mit fester Zuordnung von Personen zu Stellen greift eine modularere Rollenlogik, in der kleinere Aufgabenpakete als Rolle mit einer Verantwortlichkeit ausgestattet werden und von verschiedenen Personen flexibel besetzt werden können. Die Übertragung von Verantwortung in den Rollen stärkt die Eigenverantwortung, und setzt umgekehrt auch voraus, dass Verantwortung von den Rollenträger\*innen wahrgenommen wird. Das ist für viele schwer, denn der Umgang mit der erweiterten Eigenverantwortung ist ungewohnt und sorgt auch für Unsicherheit. Wenn Autorität und Verantwortung in einem System verteilt werden, dann stellt sich auch die Frage, wie es gelingen kann, dass trotzdem überall Entscheidungen getroffen werden, die das Wohl der Gesamtorganisation berücksichtigen. Hierfür setzen Dynamische Organisationen auf ein hohes Maß an Trans-



parenz und schaffen geeignete Informations- und Dialogplattformen, über die sich Organisationsmitglieder informieren, einbringen und austauschen können. Diese Transparenzbemühungen gehen weit über die traditionelle Informationsverteilung hinaus. Alle relevanten Informationen zur Unternehmenssteuerung werden offengelegt, sodass jedes Organisationsmitglied in die Lage versetzt wird, im Sinne des Unternehmens zu entscheiden. Aber auch die Entscheidungsprozesse verändern sich. Wahrgenommene Spannungen, Zielkonflikte sowie inhaltliche und strukturelle Verbesserungspotentiale werden in spezifischen Meeting-Formaten eingebracht und nach definierten Regeln entschieden. Jedes Organisationsmitglied hat so die Chance, sich in die Weiterentwicklung der Gesamtorganisation einzubringen.

Der Umgang mit der erweiterten Eigenverantwortung ist ungewohnt und sorgt auch für Unsicherheit.

## Arbeiten mit unterschiedlichen Ansätzen

Unterschiede werden deutlich, wenn man sich die Modelle genauer ansieht, zum Beispiel in Bezug auf Entscheidungsstrukturen und -prozesse. In einer soziokratischen Organisation werden Entscheidungen nach dem Konsentprinzip getroffen, d.h. ein Beschluss wird erst dann gefasst, wenn keiner der Anwesenden einen schwerwiegenden Einwand hat. Strukturierte Fragerunden sorgen dafür, dass sich jede\*r einbringen kann, und verankern Mitbestimmung in der Gruppe oder der Organisation als Ganzes. Das führt dazu, dass Individuen mehr Entscheidungsbefugnis bekommen als in einer Demokratie, in der die Stimmenmehrheit gilt. Auch bei Holacracy wird integrativ entschieden, allerdings liegt der Fokus hier stärker darauf, valide von invaliden Einwänden zu trennen und auf Basis dieser Bewertung eine tolerierbare Entscheidung herbeizuführen. Im Grundsatz sehr ähnlich – in der Art der Ausgestaltung variierend.

Ein anderer Unterschied liegt im Detailgrad der Fixierung von Spielregeln und Prozessen. Holacracy etwa – das entgegen vieler Publikationen nicht im Geringsten ein hierarchiefreier Ansatz ist – baut auf einer im Detail beschriebenen Geschäftsordnung auf, die das Regelwerk festlegt, nach der das System funktioniert. Es ist klar definiert, welche Arten von Meeting-Formaten es gibt und wie ein effizientes Format im Detail abläuft. Wer mit den Formaten zum ersten Mal konfrontiert wird, erlebt diese oft zunächst als

stark formalisiert und überstrukturiert. Wer länger damit arbeitet, erkennt schnell, wie der jeweilige Prozess für Klarheit sorgt, Meetings effizienter macht und für politische Spiele wenig Raum lässt. Ähnlich wie beispielsweise bei der kollegialen Fallberatung, sorgt ein klares Format dafür, dass man effizient zu Ergebnissen kommt.

## Die Herausforderungen des Wandels

Unsere Erfahrung zeigt, dass die Umstellung einer Organisation auf ein neues Betriebs- und Steuerungssystem alles andere als einfach ist. Es bringt unbequeme Themen auf den Tisch, die geklärt werden müssen. Und es wirft viele Fragen auf wie etwa den Umgang mit bestehenden Regelungen mit Sozialpartner\*innen, wie z. B. Arbeitszeitregelungen, mit rechtlichen Rahmenbedingungen, Gehalts- und Incentive-Systemen und der Gestaltung der Arbeitsplätze. All diese Elemente sind oft über Jahrzehnte hinweg zunehmend verfeinert worden und stabilisieren sich gegenseitig.

Frederic Laloux (Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, 2014) beschreibt in seiner Studie, dass er das größte Hemmnis für die Weiterentwicklung einer Organisation im Reifegrad des Topmanagements sieht. Ist dieses nicht wirklich bereit, die Verantwortung abzugeben und hat es nicht die Fähigkeit, mit Selbstorganisation umzugehen, dann scheitert das Vorhaben. Das Denken in einer Steuerungslogik, die auf Planung und Kontrolle basiert, ist auf dieser Ebene immer noch weit verbreitet und die Umstellung auf Selbstorganisation, ein iteratives Vorgehen und kontinuierliche Weiterentwicklung fallen schwer, weil die Führungskräfte Erfolgsmuster der Vergangenheit loslassen müssen und sich damit auf ein unbekanntes Terrain begeben. Zudem sind die Führungskräfte aufgefordert einen Teil ihrer Autorität von sich auf das System zu übertragen. Damit „entmachten“ sie sich in gewisser Weise als

### cidpartners - integrating perspectives

Das Team von cidpartners gehört zu den Pionieren für dynamische Organisationsansätze und Selbstorganisation. Gemeinsam mit Kunden und Partnern gestaltet cidpartners innovative Lösungen für einen produktiven Umgang mit Wandel.

Mehr Informationen: <https://cidpartners.de>

Einzelperson, doch die „Ermächtigung“ der kollektiven Intelligenz kann ihnen und der Organisation nachhaltigere Lösungen, ein höheres Engagement aller Organisationsmitglieder sowie ein agileres Verhalten aller Systemteilnehmer\*innen bieten. Es gibt nicht die EINE Lösung für alle Organisationen. Wir sind davon überzeugt, dass die Entwicklung dynamischer Organisationsansätze gerade erst richtig an Fahrt gewinnt. Es gibt einen klaren Trend, der auf mehr Selbstorganisation als Lösung für mehr Agilität bei gleichzeitiger Stabilität in einem dynamischen Umfeld baut. Es wird unterschiedliche Ansätze des Umgangs geben. Der komplette Systemwechsel etwa auf Holacracy ist eine Möglichkeit, für die es bisher für große Organisationen allerdings keine Erfahrungswerte gibt. Neben unverfälschten Ansätzen werden Lösungen stehen, die nur einzelne Elemente Dynamischer Organisationen aufgreifen und mit eigenen Ansätzen einer spezifischen Systemlogik kombiniert werden, die entweder bereits entwickelt wurden oder aber noch entwickelt werden.

Organisationen tun gut daran, sich mit Möglichkeiten auseinanderzusetzen, um Erfahrungen mit Selbstorganisation sowie den Prinzipien einer dynamischen Zusammenarbeit und Führung zu sammeln.

So oder so tun Organisationen vor dem Hintergrund der weiteren Digitalisierung gut daran, sich mit Möglichkeiten auseinanderzusetzen, um Erfahrungen mit Selbstorganisation sowie den Prinzipien einer dynamischen Zusammenarbeit und Führung zu sammeln. Es gibt unterschiedliche Ansatzpunkte: auf der individuellen Ebene beispielsweise durch zeitgemäße Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung, etwa durch Simulationen oder durch die Auseinandersetzung mit agilen Methoden der Selbstorganisation wie David Allens Getting Things Done. Auf der Ebene der Zusammenarbeit bieten z.B. Design Thinking, Scrum oder Facilitation-Ansätze Chancen, die Akzeptanz und die Anwendung von Selbstorganisation auf Teamebene stärken. Auf der Organisationsebene gibt es z.B. im Kontext größerer Organisationen auch die Möglichkeit, in einzelnen Organisationseinheiten konkrete Erfahrungen mit dynamischen Modellen zu sammeln oder auch hier mit Simulationen zu arbeiten.

Letztlich geht es darum, im spezifischen Kontext der Organisation einen Weg zu finden, über den der Umgang mit Selbstorganisation erlernt und

erfahren werden kann, um so mit komplexeren Gesamtsituationen besser umgehen zu können und die für die Organisation sinnvolle Balance von Stabilität und Agilität herauszufinden.



**Detlev Trapp** ist Gründer und Geschäftsführer von cidpartners. Seit über 20 Jahren arbeitet er für namhafte Unternehmen bei deren Umsetzung von Transformations-, Kulturveränderungs- und Entwicklungsprozessen. Dabei ist ihm wichtig, einen Beitrag dazu zu leisten, die Arbeitswelt von morgen positiv zu gestalten. Neben seiner Beratungstätigkeit ist er als Dozent für Digital Leadership an der Universität der Künste in Berlin tätig.

Anzeige

**save  
the  
date**

**Inthega**  
Interessengemeinschaft  
der Städte mit  
Theatergastspielen e.V.  
[www.inthega.de](http://www.inthega.de)

**INTHEGA-Jahrestagung**  
4./5. Mai 2020 | Leverkusen

**INTHEGA-Theatermarkt**  
19./20. Oktober 2020 | Bielefeld

*Müssen Unternehmen immer dynamisch auf Zack sein? Geht das überhaupt so einfach? Wir unterhalten uns mit dem Wirtschaftswissenschaftler Prof. Dr. Georg Schreyögg über den Wandel und einer Balance aus Veränderung und Stabilität.*

# Schonungslos andere Perspektiven zu lassen

Das Gespräch führte Veronika Schuster

**Organisationen wandeln sich seit je her, doch was bringt den Wandel richtig auf Trapp? Welches sind die ausschlaggebenden internen und externe Faktoren?**

Es gibt unzählige, ganz unterschiedliche Anstöße für einen Wandel, da Unternehmen offene Systeme sind und insofern von außen ständig Impulse eindringen, die potenziell eine Veränderung bedeuten können. Allerdings beschäftigt mich vornehmlich die umgekehrte Perspektive: Nämlich, warum sich Unternehmen nicht wandeln, obwohl solche starken Impulse existieren. Dazu haben wir ein relativ großes Forschungsprojekt aufgelegt, das sich mit der sogenannten Pfadabhängigkeit beschäftigt. Dieser Begriff beschreibt den Zustand, dass von Unternehmen an dem mit Erfolg eingeschlagenem Pfad relativ stark festgehalten wird. Dieser macht die Unternehmen in gewisser Weise blind und hindert sie daran, deutlichen Impulsen eine Veränderungsbereitschaft folgen zu lassen.

**Aber auch auf einem Pfad kann man doch durchaus voranschreiten?**

Ja, aber es handelt sich dabei immer um ein- und denselben Handlungs- und Denkkorridor. Innovationen gibt es hier nur in einem sehr geringen Maße. Wenn nun ein grundlegender Wandel dringend angezeigt ist, ist die Pfadabhängigkeit ein fataler Sachverhalt.

**Woran liegt es, dass man sich so schwertut, den Pfad zu verlassen?**

Dieses Verharren ist ja kein Ziel, das sich Unternehmen und deren Mitarbeiter\*innen stecken. Es handelt sich dabei um eine ungewollte Verfestigung. Es ist ein systemisches Phänomen, bei dem sich im Laufe der Zeit alle Praktiken und Strukturen auf diesen einen Pfad eingeschworen haben: *Nothing succeeds like success*, man setzt fort, was bisher so erfolgreich war. Es ist ein Mindset, welches das ganze System betrifft. IBM ist ein typisches Beispiel dafür. Das Unternehmen war der Weltmarktführer für Großcomputer und sie haben schlicht nicht wahrgenommen, dass die Welt der Großcomputer im Aussterben begriffen ist. Als sie endlich dazu bereit waren, dem mehr als deutlichen Impuls Veränderungen folgen lassen zu wollen, war es dafür fast zu spät.

*Nothing succeeds like success*, man setzt fort, was bisher so erfolgreich war. Es ist ein Mindset, welches das ganze System betrifft.

***Also irgendwann ist doch der Punkt gekommen, an dem es keinen Weg an der Veränderung vorbei geht?***

Das Problem bei einer Pfadabhängigkeit ist, dass der Wandel ungemein schwierig ist. Sie kennen vielleicht die Situation: Ein CEO nach dem anderen wird berufen und dennoch ist kaum eine Veränderung zu spüren. Das liegt daran, dass das ganze System von dieser Abhängigkeit betroffen ist. Und eine Welt, in der man wunderbar etabliert ist, zu verlassen, ist kaum möglich.

***Also verpasst man einen bestimmten Zeitpunkt. Ist der Wandel von Unternehmen selbst dann noch beherrschbar?***

Jedenfalls um ein erhebliches Maß schwieriger. Wenn eine solche existenzielle Krise auftaucht, fehlt das Reaktionsvermögen. Das passiert eben gerade bei erfolgreichen Firmen. Was zu dieser Situation beiträgt, ist die emotionale Verstärkung: Das Gefühl „Wir sind unschlagbar“ intensiviert sich, je häufiger man über das erfolgreiche Tun nachdenkt und redet. Und in dieser Verstärkung nimmt man den drohenden Shift immer weniger wahr.

***Aber was ist nötig, um diese Veränderungen, diesen Druck doch wahrzunehmen?***

Man muss sich mit externen und unkonventionellen Meinungen konfrontieren. Das ist in der Regel zwar unangenehm. Wer will sich schon

Vorwürfen, etwa der absoluten Unbeweglichkeit, gegenüberstehen sehen? Aber diese Kraft muss man als Führungskraft aufbringen. Wenn man sich externe Berater\*innen als sogenannte Hofnarren holt, dürfen die eben auch sagen, was sie denken. Und dem sollte man sich vor allem dann aussetzen, wenn es bereits die leisesten Alarmzeichen gibt. Leider gibt es diese berühmt-berüchtigte feedbackfreie Zone, in der sich Führungskräfte nur allzu gerne mit jenen umgeben, die der gleichen Meinung sind. Kritisches Feedback ist tabu. Man muss sich aber schonungslos anderen Perspektiven öffnen. Erst dann kann sich eine Bereitschaft zur Veränderung entwickeln.

Leider gibt es diese berühmt-berüchtigte feedbackfreie Zone, in der sich Führungskräfte nur allzu gerne mit jenen umgeben, die der gleichen Meinung sind.

#### **Welche Rolle spielen hierbei Dynamic Capabilities?**

Dynamic Capabilities, also dynamische Fähigkeiten, ist ein Konzept, das sich in einer Zeit entwickelt hat, in der man sich mit den Kompetenzen beschäftigt hat, also Dingen, die man besonders gut kann. Man hat irgendwann gemerkt, dass genau das, was man besonders gut kann, einen eben in gewisser Weise fesselt und starr werden lässt. Es sind also

..... Anzeige

#### **Künstlerische Intendanz (m/w/d) Lichtfest Leipzig**

Mit den Rufen „Wir sind das Volk“ und „Keine Gewalt“ demonstrierten am 9. Oktober 1989 über 70.000 Menschen auf dem „Leipziger Ring“ gegen die SED-Diktatur. Mit ihrem Eintreten für Freiheit und Demokratie ebneten sie den Weg zum Mauerfall, zur Einheit Deutschlands und Europas. Die dramatischen Ereignisse im Herbst 1989 bewegen noch heute. Die Erinnerung daran halten die Leipzigerinnen und Leipziger jedes Jahr auf vielfältige Weise lebendig, ganz besonders das Gedenken an den 9. Oktober. Im Mittelpunkt stehen Friedensgebet, Rede zur Demokratie und das Lichtfest Leipzig. Das seit 2009 jährlich am 9. Oktober durchgeführte Kunst- und Bürgerprojekt „Lichtfest Leipzig“ bietet wechselnde Perspektiven, stellt aktuelle Bezüge her und schafft Raum für nationale und internationale Beteiligungen. Ziel der Veranstaltung ist es, die zeitgeschichtlichen Aspekte von 1989 in der Gegenwart unmittelbar erlebbar zu gestalten. Dabei stehen die zentralen Botschaften und Demokratieerfahrungen der Friedlichen Revolution und ihrer Bindungen in die heutige Zeit auch im internationalen Kontext im Mittelpunkt. Im Auftrag der Stadt Leipzig verantwortet die Leipzig Tourismus und Marketing GmbH von Beginn an diese Veranstaltung. Für den Zeitraum 2020 bis 2024 wird eine Künstlerische Intendanz (m/w/d) des Lichtfestes Leipzig gesucht.

Weitere Informationen unter: [www.leipzig.travel/lichtfestintendanz](http://www.leipzig.travel/lichtfestintendanz)

Static Capabilities. Der Schluss lag nahe, dass die Unternehmen zusätzlich Dynamic Capabilities benötigen, um das Business-Modell immer wieder anpassen zu können. Also ein Gegenentwurf zu dem „Das haben wir schon immer so gemacht“.

***Meint das dann nur die Struktur oder bezieht sich das auch auf alle Ebenen, wie Prozesse, Teams usw?***

Das Konzept der Dynamic Capabilities bezieht sich vor allem auf das Mindset. Allerdings sind diese permanente Offenheit und Flexibilität ein sehr idealistisches Konzept. Es ist eine Wunschvorstellung, die in der Empirie letztlich kaum zu finden ist. Der Ansatzpunkt ist sicherlich richtig. Aber ob es wirklich möglich ist, eine Fähigkeit der ständigen Anpassung zu entwickeln, da bin ich aufgrund meiner bisherigen Erfahrungen eher skeptisch.

***Aber Idealismus ist ja nicht verkehrt, man muss das Ideal nicht unbedingt erreichen, um dennoch ein gutes Stück voranzukommen.***

Der Grundansatz ist ja auch richtig. Es ist die Vorstellung des endless changing system, die unrealistisch ist. Denn Static Capabilities mit solchen zu ersetzen, die eine permanente Anpassung erlauben, ist praktisch nicht möglich.

***Aber müssen wir denn immer dynamisch auf Zack sein? Gibt es die Gefahr, dass dynamisches Handeln auch zu einem wilden Aktionismus wird?***

Ja absolut. Denn ein Wirtschaftsunternehmen muss sich nicht nur anpassen, sondern zeitgleich effizient und gewinnbringend seine Aufgaben erfüllen. Das ist essenziell. Und die Frage ist, ob ein System, das unter bestimmten Bedingungen agiert, so viel Veränderung vertragen kann? Oder geht es vielmehr um eine Balance zwischen Stabilität und Veränderung? Diese Obsession sich unbedingt und ständig zu wandeln, steht doch eher auf dem Papier der Managermagazine.

***Aber braucht man dann Führungskräfte, die Jongleure dieser beiden Antipoden sind?***

Das ist die essenzielle Aufgabe von Führungskräften mit diesen Widersprüchen umzugehen. Man muss das System voranbringen, aber die Mitarbeiter\*innen mitnehmen und das Gefühl von Sicherheit vermitteln. Und wir dürfen auch nicht vergessen, es gibt viele Menschen, die es mögen, dass sich das eine oder andere verändert. Es ist doch ein Klischee, dass der Mensch ein Gewohnheitstier sei. Aber es ist eine Tatsache, dass



die Mitarbeiter\*innen ein wichtiger Faktor für einen erfolgreichen Wandel sind. Wenn eine Unternehmenskultur herrscht, die aufmerksam die Ideen von Mitarbeiter\*innen wahrnimmt, dann ist das die beste Voraussetzung.



Foto: Florian Büttner

**Prof. Dr. Georg Schreyögg** a.D. ist seit 2015 Universitätsprofessor für Organizational Capability Studies an der Karl-Franzens-Universität Graz. Seit 1994 ist er Professor für Organisation und Führung an der Freien Universität Berlin. Seine Forschungsschwerpunkte sind der organisationale Wandel, dynamische Kompetenzen, Pfadabhängigkeit und Wissensmanagement.

Anzeige

13. Jahrestagung  
Fachverband Kulturmanagement

Kulturmanagement zwischen  
Materialität und Digitalisierung  
Sinnlich-Materielles, Big Data und Multiple Entanglements als  
Herausforderung für das Kulturmanagement

23.-25. Januar 2020,  
Kunstakademie Düsseldorf

*Warum hadern wir allzu oft mit Teamarbeit und verschanzen uns lieber hinter unseren Schreibtischen? Wir unterhalten uns mit Prof. Dr. Olaf Geramanis, der zu Gruppendynamik forscht und Teams coacht, darüber wie wir in Gruppen agieren und warum es immer wieder knarzt.*

# Die Balance zwischen Individuum und Gruppe

Das Gespräch führte Veronika Schuster

## **Warum finden Menschen sich in Gruppen zusammen?**

Heute meint man zwar oft, dass der Mensch zuallererst ein autonomes Individuum und erst dann einer Gruppe zugehörig ist. Aber das Gegenteil ist der Fall. Der Mensch war und ist schon immer ein Gruppenwesen. Wir sind auf Kooperationen und Zugehörigkeit angewiesen – anders hätten wir nie überleben können. Aus gruppenspezifischer Sicht beginnt eine Gruppe mit drei Personen. Erst dann entsteht eine Dynamik von sogenanntem Einschluss und Ausschluss und es setzt ein Prozess des Balance-Findens ein. Das bekannteste Beispiel ist sicher die junge Familie, bei der das Neugeborene das Paarverhältnis grundsätzlich verändert.

## **Was wissen wir über Menschen und deren Verhalten in Gruppen?**

Hier gibt es unterschiedliche Modelle. Ein sehr eingängiges Modell ist das rangdynamische Modell nach Raoul Schindler. Bei diesem Modell gibt es die bekannte Alpha-Person, die die Gruppe führt. Dazu gehört die Omega-Person, die das Gegengewicht darstellt und der Alpha-Person den Rang streitig machen möchte. Und dann gibt es den großen Teil der Gamma-Personen, die etwa 70 bis 80 Prozent einer Gruppe ausmacht. Wichtig ist, dass das nicht einfach nur „Mitläufer“ sind – wie man es sehr häufig

negativ auslegt. Sie sind ein essenzieller Teil jeder Gruppe. Denn eine Gruppe kann nur mit ihnen funktionieren, denn sie sind es, die mitarbeiten und letztlich erst aus Alpha ein Alpha machen. Das ist die Grundverteilung einer Gruppe und sowohl Chance als auch Risiko. Riskant ist es etwa bei Kriegsverbrechen, bei denen ein unglaublicher Gruppendruck dazu führt, dass zu viele mitmachen – auch oft genug jene, die es besser wissen. Aus gruppendynamischer Sicht lässt sich das sehr einfach erklären, denn in Gruppen herrscht eine ganz eigene Art von Macht, bei der jede\*r Einzelne mitgezogen wird und sich oftmals anders verhält als er/sie es vielleicht selbst möchte und für möglich hält. Dass wir heute einen ausgeprägt selbstreflexiven Blick auf uns als Einzelpersonen haben, ist eine relativ neue Erscheinung. Diese neue Sicht hat sowohl auf Gruppen an sich als auch auf die Arbeitsmodelle erheblichen Einfluss. Und wir spüren diese Tendenzen im Moment deutlich. Nehmen Sie die Forderungen, dass sich nun jedes Individuum in ein Team selbstbestimmt einbringen und selbstwirksam werden soll. Das ist in dieser Ausprägung ein neues Konzept und in einer Gruppe so erst einmal nicht vorgesehen.

Dass wir heute einen ausgeprägt selbstreflexiven Blick auf uns als Einzelpersonen haben, ist eine relativ neue Erscheinung.

***Bleiben wir zuerst bei der Erkenntnis, dass es für jede\*n von uns ganz normal ist, sich in einer Gruppe zusammenzufinden. Heute werden wir – insbesondere in der Arbeitswelt – doch eher in eine Gruppe abgeordnet, als das wir uns freiwillig in solche Arbeitsteams zusammenfinden. Wie wird so ein Team arbeitsfähig und zu einer Gruppe, die etwas erreicht?***

An dieser Stelle ist es sinnvoll, sich den Gruppentypen zu nähern. Der Philosoph Peter Heintel etwa hat die beiden Typen der unreifen und reifen Gruppe formuliert, was eine gute Grundlage ist, sich dem Zustand einer Gruppe zu nähern: Bei der unreifen Gruppe handelt es sich um eine Konstellation, bei der es ein klassisches Außenfeindmodell gibt. Der Außenfeind kann eine andere Abteilung sein, mit der man in Konkurrenz steht und sich gegen diese gemeinsam behaupten muss. Es kann aber auch das Projekt sein, das es zu erledigen gilt. Alle Mitarbeiter\*innen müssen sich dem Projekt oder dem Bestreben besser zu sein als die andere Abteilung unterordnen. Dabei kommt es gar nicht drauf an, ob die Gruppe untereinander gut funktioniert, solange sie im Sinne des Projekts oder

des Wettbewerbsziels erfolgreich arbeitet. Es ist also das sehr klassische Modell der Arbeitsteilung. Hierbei kommt der Gruppendynamik gar keine so große Bedeutung zu, da die Arbeit klar aufgeteilt ist und nicht vieles versprachlicht werden muss. Die reife Gruppe dagegen ist eine Gruppe, die keinen Außenfeind benötigt oder über eine strikte Arbeitsteilung funktioniert. Sie ist ein eigener Sozialkörper, bei dem die Rollen immer wieder neu verteilt werden. Die Mitglieder der Gruppe beobachten sich genau und prüfen, wer etwas besonders gut kann. Sie machen ihre Fähigkeiten sichtbar und entscheiden gemeinsam über deren bestmöglichen Einsatz. Das entspricht der sehr modernen Vorstellung einer agilen Gruppe. Und auch aus gruppenspezifischer Sicht, herrscht in dieser reifen Gruppe die aktivste Interaktion – mit all ihren Herausforderungen.

***Das ist ja – so meint man aktuell – der Wunsch aller Unternehmen: Jeder wird nach seinen Fähigkeiten eingesetzt, die Gruppe wird von sich aus dynamisch flexibel und innovativ. Aber wie kann man ein solch funktionierendes Team herstellen? Beeinflusst man das durch Regeln der Zusammenarbeit?***

Das ist eine grundlegende Paradoxie der Gruppendynamik. All das wird zwar heute verlangt, aber diese Autonomie kann man eben nicht von oben verordnen. Richard Hackman sagt schlicht: Jeder Versuch, ein Team von außen motivieren zu wollen, muss scheitern. Intrinsische Motivation lässt sich nicht anordnen. Sie können nicht etwas von außen steuern, wenn sie wollen, dass die Menschen selbstbestimmt agieren. Denn damit zerstören sie genau das, was eigentlich erreicht werden soll. Der erste und wichtigste Schritt, wenn Sie solche Entwicklungen anstoßen möchten, ist es, dem Team Raum und Zeit zu geben, bis die Mitglieder willens und bereit sind, sich selbst zu zeigen. Denn allein schon die Frage an eine\*n Mitarbeiter\*in: Was kannst du besonders gut? Ist herausfordernd. Oftmals kann man gar nicht so klar sagen, was man gut kann oder auch, was nicht. Das Problem gab es schon in den 1970er und 80er Jahren als Wissensmanagement als wichtiges Thema entdeckt wurde. Man hat Plattformen entwickelt, auf die alle Mitarbeiter\*innen aufschreiben sollten, was sie am besten können. Das Ergebnis war, dass alle aufschreiben, was sie dachten, was erwünscht wird. Dann wurde eben Englisch auf hohem Niveau angegeben, ohne dass es der Tatsache entsprach. Aber für agile Gruppen braucht man eine authentische Ehrlichkeit, die zugleich eine sehr intime Angelegenheit ist. Denn dabei müssen sich die Menschen quasi outen. Dann müssen sie dazu stehen, eben fast kein Englisch sprechen zu können. Man stellt sich als sich ein Stück weit „bloß“. Ein weiteres Problem: Bisher wurden die

Menschen auf Position eingestellt. Sie hatten über eine Arbeitsplatz- und Aufgabenbeschreibung eine klare Funktion. Sollen funktionierende agile Gruppen entstehen, müssen wir die persönlichen Fähigkeiten mehr in den Mittelpunkt rücken. Das zeigen auch die verstärkt genutzten Begriffe aus dem Nah- bzw. Intimbereich, wie emotionale Intelligenz, authentisch und engagiert. Das sind Begriffe, die man bisher dienstlich nicht einbringen musste. Diese intensive Auseinandersetzung mit sich selbst, ist natürlich möglich. Doch das ist ein langer und schwieriger Prozess.

Sollen funktionierende agile Gruppen entstehen, müssen wir die persönlichen Fähigkeiten mehr in den Mittelpunkt rücken.

***Und es greift doch noch viel weiter: Man braucht die Führungskraft, die wahrnehmen kann, was der andere vielleicht noch nicht sehen kann, um ihn zu fördern. Dann gibt es die jahrzehntealte Kulturpraxis des Dienstnach-Vorschrift, in der es sich der eine oder andere bequem gemacht hat. Und nun kommt noch die Verantwortung des Einzelnen sich selbst und seine Fähigkeiten wahrzunehmen...***

Das ist die Komplexität von Gruppendynamik. Beginnen wir bei der Führungskraft: Sie muss heute Coach, Mentor, Enabler sein, muss zum Berater für jede\*n Einzelnen werden. Natürlich herrscht das klassische Führungsmodell inklusive Ellenbogen-Mentalität durchaus noch vor. Aber der Wandel findet statt. Das wird für die neuen Führungskräfte eine große Phase der Umstellung. Aber auch reife Gruppen brauchen unbedingt ein Korrektiv von außen, etwa durch eine Führungskraft. Des Weiteren muss jede Organisation sich die Fragen stellen, in welcher Interaktionskultur sie arbeiten will. Es gibt ganz unterschiedliche Interaktionskulturen: Beginnen wir bei der Familie, hier findet Vergemeinschaftung statt, die Beziehungen sind sehr eng, es herrscht aber durchaus eine gewisse Bestimmung durch die Vorgaben der Eltern. Darauf folgt die Bürokratie. Hier herrscht Befehl und Gehorsam, Selbstorganisation ist nicht vorgesehen, und das ist nach wie vor noch so, etwa in der Schule, Ausbildung und auch in hierarchiebewussten Unternehmen. Auch in einer Interaktionskultur bei der Marktprinzipien vorherrschen, findet keine reife Teamarbeit statt. Diese wird beeinflusst durch Jobnomaden, Werkverträge, Anreizsysteme. Es gibt einen guten Grund für die vehementen Forderungen Anreizsysteme abzuschaffen. Denn gerade diese sorgen dafür, dass die Mitarbeiter\*in-

nen dem Diktat der je individuellen Karotte vor der Nase folgen. Aber man zerstört ebenso jede Teamstruktur, wenn man Einzelne besonders hervorhebt und mit Lob überschüttet. Selbstorganisation ist uns also nicht in die Wiege gelegt. Die Frage lautet, wie kann man Selbstorganisation lernen ?

***Aber das muss ja die Struktur hergeben. Unternehmen, die jahrzehntlang genauso gearbeitet haben, können das ja nicht aufkotroyieren.***

Nein, das geht nicht. Untersuchungen zeigen, dass Unternehmen, die auf agile Betriebssysteme umstellen, damit rechnen müssen, dass bis zu einem Drittel der Belegschaft nicht mitmachen möchte und gehen wird. Das muss das Unternehmen erst einmal wollen und sich leisten können. Aber man muss sich auch immer die Fragen stellen, wo Selbstorganisation denn überhaupt sinnvoll ist. Man muss nicht alle und jeden damit beglücken. Wir finden die Tendenzen vor allem in der IT-Branche, im Dienstleistungssektor, in der Kreativwirtschaft und vor allem im Bereich der Start-ups.

***Lassen Sie uns hier kurz anhalten. Selbstorganisation mag ja ein beliebtes Modell bei Start-ups sein. Doch häufig sieht man bei einem gewissen Wachstum, bei dem ja auch die Zahl der Entscheidungen und der Umfang der Verantwortung wächst, dass die Gründer doch in eine sehr klassische Führungsrolle rutschen.***

Ja, das sind typische Phasenmodelle. Bei Gruppe kennt man das Tuckman-Modell: forming, storming, norming, performing, wonach sich Gruppen nicht nur formieren, sie werden auch wachsen, reifen und sich ausdifferenzieren. Vergleichbare Phasen gibt es auch bei Organisationen. Nach dem Modell von Glasl und Lievegoed gibt es eine Pionierphase, daraufhin folgen eine Differenzierungs-, Integrations- und Assoziationsphase. Insofern droht auch jedem Start-Up irgendwann eine Bürokratisierungsphase. Je größer man wird desto mehr muss man beginnen, zu organisieren und Entscheidungen zu treffen. Aber es gibt auf neue Strukturformen, die auch bei größeren Organisation Selbstorganisation ermöglichen. Dazu muss aber auch die Führungskraft willens und bereit ist, immer wieder einen Schritt zurückzutreten und konsequent andere in Entscheidungsprozesse einzubinden.

***Das gibt es?***

Oh ja, es gibt inzwischen viele Beispiele. Es ist eine Frage der Unternehmenskultur, die andere befähigt Entscheidungen mitzutreffen und mitzutragen. Dazu müssen alle Mitarbeiter\*innen in ihren Aufgaben wahrgenommen und respektiert werden. Das ist Grundlage.

***Aber viele wollen eben auch nicht mitmachen. Denn dazu muss jede\*r Einzelne bereit sein, Verantwortung zu tragen. Und was tun mit Mitarbeiter\*innen, die nicht möchten. Gibt es einen Moment, diese auch ins Boot zu holen?***

Das Problem für Organisationen ist, dass sie so etwas nicht befehlen können. Jemanden zur Freiheit zu zwingen, ist paradox. Aber Freiheit bedeutet nicht Willkür. Wir wollen zwar maximal autonom und frei sein, aber dies bedeutet zugleich immer auch gegenseitige Mitverantwortung.

Aber Freiheit bedeutet nicht Willkür. Wir wollen zwar maximal autonom und frei sein, aber dies bedeutet zugleich immer auch gegenseitige Mitverantwortung.

Meines Erachtens stehen wir erst am Anfang, uns auf diese radikale Weise mit unserer ganzen Person zur Disposition zu stellen und derart selbstreflektiert zu sein. Man hatte eben diese Funktionsrolle, hinter der man sich gut verstecken konnten. Heute in Netzwerken zu agieren, ist dagegen extrem komplex: Man muss sichtbar sein, man muss liefern, man muss sich immer wieder engagieren. Man wird aber im Gegenzug gesehen und erhält neue Chancen. Das wiederum heißt auch, man muss dranbleiben, man wird immer wieder aufs Neue gefordert, man wird Feedback und Kritik ausgesetzt. Deshalb ist dieses Im-Nukleus-stehen und sich dessen bewusstwerden, also der Abgleich von Selbst- und Fremdbild ein Kern von gruppendynamischen Trainings. Dort lernt man sich mit diesen Herausforderungen auseinanderzusetzen. Man lernt, sich selbst Fragen zu stellen danach, wer man ist, wer man sein möchte, wo man Kompromisse machen kann, wo man auf das Gegenüber eingeht, wo man sich aber auch durchsetzt – und wie all das beim Gegenüber ankommt. Es geht darum, diese Balance zwischen Individuum und Gruppe immer wieder neu zu finden. Das Aushandeln auf der Interaktionsebene ist etwas, das man immer wieder aufs Neue leisten muss. Früher wurde so etwas an die Organisationen bzw. die Hierarchie delegiert. Hierarchie ist extrem komplexitätsreduziert. Jeder weiß, was zu tun ist, und die Verantwortung ist weit weg. Lieber einen Anschiss als einen Auftrag, das ist der bequeme Weg. Aber heute muss man die Art und Weise, wie man miteinander umgeht neu erfinden. Das kann erfüllend sein, aber das kann nicht jeder und will auch nicht jeder.

***Aber das ist ja ungemein anstrengend. Wie schafft man es, dass man hier durchhält, sich selbst immer wieder hinterfragt und immer wieder auch die***

***Menschen abholt, und mit deren Frustrationen umzugehen? Ist das nicht alles sehr idealistisch?***

Absolut. Das ist es auch. Solche Entwicklungen brauchen ein hohes Maß an Mündigkeit und Emanzipation, die man erst erlernen muss. Es ist unheimlich mühsam. Und ein solcher Prozess kostet viel: Er bindet Ressourcen Zeit und Geld.

***Und Kraft, denn es wird ja sehr viel Emotionen wecken? Lässt man das denn genug zu? Denn oft genug wird man darauf verwiesen, dass es in Besprechungen usw. um Sachfragen geht.***

Dieses ganze soziale Miteinander, kurz: die Gruppendynamik kann man nur über Emotionen und Intuition wahrnehmen. Es gibt keinen Decoder oder Test für Stimmungen. Stellen sie sich eine Teamsitzung vor, in der alle die schlechte Stimmungen oder den absoluten Widerstand spüren. Wie nun damit umgegangen wird, ist eine Frage der Kultur. Können sie das Unbehagen ansprechen oder werden sie mit dem Hinweis „sachlich zu bleiben“ in die Grenzen gewiesen. Der bürokratische Akt lautet: Dienst ist Dienst, Schnaps ist Schnaps, Emotionen sollen zuhause bleiben. Das war bislang der sicherste Weg, vor allem vor „wildwuchernden Emotionen“. Und das hat alles solange gut funktioniert, solange man eben nur eine Funktion bekleidet hat. Aber Informalität gab es schon immer, in der Kaffeeküche, bei der Zigarette, in den Korridoren. Aber darin liegt auch sehr viel Energie, die man nun bewusst nutzen will. Gerade bei Hochleistungsteams findet man diesen Spirit. Emotionen sind dort eine essenzielle Triebfeder. Die Anstrengung dabei ist, dass dieses Emotionale mitverhandelt werden muss. Wenn man Beziehungen bewusst eingehen will, muss man darüber sprechen, wie Beziehungen gestaltet werden. Das lässt sich gut, mithilfe des gruppendynamischen Raums verdeutlichen. In all unserer Beziehungsgestaltung spielen drei Dimensionen eine Rolle: Macht, Zugehörigkeit, Intimität. Es geht darum, wer ist oben, wer unten; wer ist drin und wer ist draußen; wer ist einem nah und wer ist einem fern. Es ist wie ein Mobile, dass bei jedem Windstoß neu austariert werden muss.

***Aber dieses bewusste Aushandeln lernen wir ja kaum...***

Diese drei Dimensionen sind Grundbedürfnisse des Menschen, mit denen wir seit der Geburt konfrontiert sind. Sie sind uns also nicht unbekannt. Das wir das nun transparent machen, explizit versprachlichen und in einem beruflichen Kontext immer wieder neu aushandeln müssen, ist ziemlich neu. Und das kann man lernen. Denn, und damit wären wir wieder am Anfang, der Menschen ist ein kooperatives Wesen, der nur aufgrund



seiner Kooperationsfähigkeit überlebt hat. Aber all das geht nicht ohne eine Vertrauenskultur. Lassen Sie es mich mit Adorno zusammenfassen, menschliches Miteinander wird dann funktionieren, wenn es uns gelingt „ohne Angst verschieden sein zu können“.



**Prof. Dr. Olaf Geramanis** ist leidenschaftlicher Gruppendynamiker. Seit 2004 Dozent für angewandte Gruppendynamik und personenorientierte Beratung an der Hochschule für Soziale Arbeit FHNW in Muttenz. In der Weiterbildung und Dienstleistung in den Bereichen Beratung, Coaching, Change und Teamentwicklung tätig. Studienleiter des MAS Change und Organisationsdynamik. [www.organisationsdynamik.ch](http://www.organisationsdynamik.ch)



Anzeige

**kulturkarriere.de**

**KULTUREXPERTEN**  
DR. SCHEYTT GMBH

**KULTUR PERSONAL**

**KMKLN**  
Kultur Management Network

# Freiräume gestalten

## Persönlichkeit und Entwicklung agiler Führungskräfte<sup>1</sup>

*Ein Beitrag von Silvester Schmidt*

Vor einigen Jahren war ich in ein Projekt eingebunden, dessen Ziel die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität deutscher Ministerien war. Der öffentliche Dienst war – und ist – nicht wettbewerbsfähig, wenn es um die Gewinnung hoch qualifizierter und engagierter Mitarbeiter\*innen geht. Die besten Expert\*innen gehen als Berater\*innen zu PwC, EY, KPMG oder Deloitte und nicht als Beamt\*innen ins Finanzamt. Visionäre, charismatische Führungskräfte findet man im Topmanagement von Wirtschaftsunternehmen, nicht in der Leitung einer Behörde.

### Grenzen des Möglichen

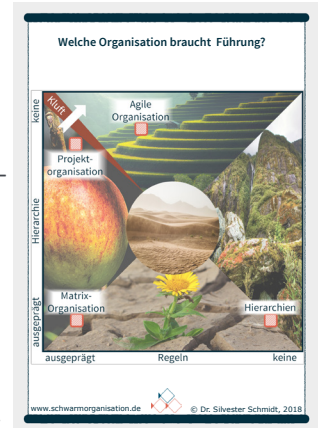
Wir führten eine Reihe von Ideen-Workshops mit unterschiedlichen Teilnehmerkreisen durch: Mit Beschäftigten der Ministerien, mit Schüler\*innen und Studierenden, mit Führungskräften – mal mit „sortenreinen“ und ein andermal mit gemischten Gruppen. Dabei ist mir etwas Seltsames aufgefallen: Die diskutierten Themen waren immer dieselben, egal, ob Führungskräfte dabei waren oder nicht. Auch die Ergebnisse der Diskussionen waren dieselben. Im Mittelpunkt standen die Grenzen des Machbaren angesichts des Tarifvertrags für den öffentlichen Dienst (TVöD) und der Gesetzeslage. Dieses Beispiel zeigt, dass bestimmte Organisationsformen aufgrund fehlender Gestaltungsmöglichkeiten gar keine Führung brauchen. Also „echte Führung“ durch die Formulierung sinnstiftender Ziele, der Schaffung neuer Möglichkeiten für die Mitarbeiter\*innen und deren persönliche und fachliche Entwicklung. Das geht in einer Behörde nämlich nicht.

Schauen wir uns das anhand der S-Matrix genauer an. Sie wird durch die beiden Dimensionen Regeln und Hierarchie aufgespannt. Mit Regeln

<sup>1</sup> Dieser Artikel basiert auf dem Vortrag *AGILE FÜHRUNG – Oder: Die „Ideale Führungskraft“ für selbststeuernde Organisationen*, gehalten auf der Konferenz *AGILE@HARDWARE 2018*.

<sup>2</sup> Im Detail wird die S-Matrix im Artikel *„Scharf – aber nicht zu scharf: Die richtige Organisationsform finden“* vorgestellt.

sind explizite, dokumentierte Regeln gemeint, die allgemein verbindlich sind. Dazu gehören detaillierte Prozessbeschreibungen, definierte Standards und Normen, Betriebsvereinbarungen usw. Und Hierarchie steht für „Machthierarchie“, in der Menschen aufgrund ihrer Position bestimmte Befugnisse erhalten. Das sind zum Beispiel Entscheidungsbefugnisse, Weisungsbefugnisse und Budgethoheit. In der S-Matrix können wir unterschiedliche Organisationsformen verorten und deren Entwicklung verständlich nachzeichnen.<sup>2</sup>



In einer reinen Hierarchie gilt das gesprochene Wort des Vorgesetzten. Es gibt praktisch keine Regeln, an die sich Führungskräfte oder ihre Mitarbeiter\*innen halten müssten. In solchen Organisationen findet sich selten Führung in Form der Entwicklung von Menschen und der Freisetzung intrinsischer Motivation. Hier herrscht eher ein Command-and-Control-Regime.

Eine Projektorganisation zeichnet sich durch eine flache Hierarchie aus. Alle Aufgaben werden in Form von Projekten bearbeitet. Die Führungskräfte befassen sich vornehmlich mit dem Management und der Koordination der Projekte. Die Mitarbeiter\*innen orientieren sich mithilfe detaillierter Regelwerke, die ihnen Sicherheit geben. Dazu gehören Projekthandbücher, Qualitätsleitfäden oder Regeln für die Zusammenarbeit und Konfliktlösung. In einem so stark regulierten Umfeld bleibt kaum Raum für Führung, die ja auf die Gestaltung von Freiräumen durch Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen abzielt.

In einem so stark regulierten Umfeld bleibt kaum Raum für Führung, die ja auf die Gestaltung von Freiräumen durch Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen abzielt.

Und wenn beides – Hierarchie und Regeln – auf die Organisation einwirken, dann bleibt keine Zeit für Führung. Denn dann sind Führungskräfte damit beschäftigt, in der politischen Gemengelage Claims abzustecken und zu verteidigen. Und die Mitarbeiter\*innen bedienen derweil die

Bürokratie. Diese Situation finden wir vor allem in Matrixorganisationen. Ministerien aus dem Beispiel zu Beginn des Artikels weisen eine solche Organisation auf. Aber auch viele Großunternehmen oder Amtskirchen.

Führung wird erst wichtig, wenn wir bei flachen Hierarchien anfangen, auch die Regelwerke zu verschlanken. Dann sind die Mitarbeiter\*innen gefordert, die entstehenden „Gesetzeslücken“ durch kluge Entscheidungen mutig und schnell zu füllen. Das können nur Persönlichkeiten, die Verantwortung übernehmen wollen – für die meisten Menschen keine einfache Aufgabe. Daher finden wir in der S-Matrix die Kluft. Sie gilt es, auf dem Weg von regulierten Organisationsformen zu solchen des Wachstumsbereichs der S-Matrix zu überwinden. Zu diesen Wachstumsorganisationen gehören neben der Agilen Organisation zum Beispiel auch die Schwarmorganisation.

Die Überwindung dieser Kluft schaffen die meisten – in klassischen Organisationen sozialisierten – Mitarbeiter\*innen nicht allein. Hier sind echte Führungskräfte gefordert, die Mitarbeiter\*innen bei ihrer Entwicklung zu unterstützen. Das Ziel ist die Stärkung der Kompetenzen Selbstverantwortung und Selbstorganisation, um von Regelwerken und Anweisungen unabhängig zu werden.

## Führung ermöglicht Selbstorganisation

Gute Vorbilder für selbstorganisierte Teams und ihre Führungskräfte sind Sportmannschaften und ihre Trainer\*innen. Die Mannschaften erbringen im Spiel Höchstleistungen. Dazu fällen die gerade aktiven Spieler\*innen rasch gute Entscheidungen, die jedes Mannschaftsmitglied mitträgt. Die Mannschaft lernt in jedem Spielzug (Zyklus) dazu. Sie passt sich an neue Situationen blitzschnell an. Dazu werden Aufgaben und Rollen sowie die mit ihnen verbundene Verantwortung immer wieder neu verteilt und von den Teammitgliedern angenommen.

Der/Die Trainer\*in bereitet die Mannschaft darauf vor. Er/Sie motiviert durch große Visionen und anspruchsvolle Ziele. Er/Sie entwickelt jedes Mitglied der Mannschaft entsprechend seiner Anlagen und Fähigkeiten. Der/Die Trainer\*in stärkt das Selbstver-



trauen der Mannschaft und jedes Einzelnen. Er/Sie sorgt für ein gutes, von Vertrauen und Offenheit geprägtes Klima und schützt sein/ihr Team vor schädlichen Einflüssen von außen. Übertragen wir die Erkenntnisse aus dem Sport auf Unternehmen, dann entsteht Selbstorganisation unter folgenden Bedingungen:

- > Eine klare **Vision** dient als „Leitstern“ für die Menschen einer Organisation und vermittelt Sinn. Die Führungskraft gibt wesentliche Inhalte der Vision vor und führt deren Weiterentwicklung und Verbreitung an. Sie verkörpert die Vision!
- > Aus der Vision ableitbare inspirierende, motivierende, anspruchsvolle und einigende **Ziele** ermöglichen eine konstruktive Zusammenarbeit und „echte“ Teams. Die Führungskraft begleitet die Aushandlung dieser Ziele zu Beginn der Teambildung und sorgt für ausreichende Akzeptanz. Sie achtet auf Konsistenz und ambitionierte Ziele.
- > Selbstorganisation braucht „Reife Persönlichkeiten“ mit einem passenden Wertesystem, denn nur diese wollen und können Verantwortung übernehmen. Sie sind persönlich und fachlich ausreichend kompetent und den aus den Zielen entstehenden Herausforderungen gewachsen. Sie teilen Werte, die der Kultur einer Selbstorganisation entsprechen. Im agilen Kontext sprechen wir von einem **Agilen Mindset**. Geeignete Persönlichkeiten werden von der Führungskraft identifiziert und zur Mitarbeit bewegt. Und der Reifungsprozess und Kompetenzerwerb wird durch die Führungskraft ermöglicht, angestoßen und gefördert.
- > Sinnvolle **Leitplanken** markieren zielführende Korridore der Selbstorganisation. Innerhalb dieser Leitplanken findet Selbstorganisation statt. Die zugehörigen Regeln ermöglichen die Zusammenarbeit innerhalb des Teams und mit außenstehenden Menschen und Bereichen. Die Führungskraft definiert gemeinsam mit dem Team diese Leitplanken.
- > Selbstorganisation spielt ihre Stärken umso mehr aus, je weniger sie durch Überbleibsel „klassischer Organisationen“ behindert und durch Störfeuer von außen sowie äußeren Konflikten gelähmt wird. Sie ist innerhalb der Leitplanken frei von Machthierarchie. Die Führungskraft beseitigt Hindernisse aus der klassischen Welt und bietet **Schutz** vor schädlichen äußeren Einflüssen.
- > Selbstorganisation bedeutet völlige Gestaltungs- und Handlungsfreiheit für die Mitarbeiter\*innen innerhalb der Leitplanken. Die Führungskraft sorgt für diese **Freiheit**.

> Die Führungskraft gibt – inhaltliche oder psychologische – **Impulse** und wirkt als Mediator. Sie verhindert ideologische Grabenkämpfe um den besten Lösungsweg und sorgt für konstruktive Lösungen von Konflikten innerhalb der Organisation. Und bei Bedarf moderiert sie Entscheidungsprozesse.

In der Aufzählung finden wir überwiegend hinreichendes Führungsverhalten zur Förderung von Selbstorganisation. Je mehr die Führungskraft davon zeigt, desto ausgeprägter wird die Selbstorganisation in ihrem Verantwortungsbereich sein. Es gibt aber ein notwendiges Führungsverhalten, ohne das Selbstorganisation und agiles Arbeiten nicht möglich sind. Dabei handelt es sich um die hohe Kunst der Identifikation von Menschen mit einem agilen Mindset.

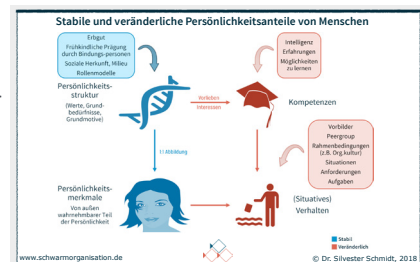
## Identifikation von Menschen mit einem agilen Mindset

Um Menschen mit einem agilen Mindset zu finden, muss man deren Persönlichkeit kennen. Es reicht nicht, nur von dem Verhalten eines Menschen in einer eher klassisch geprägten Organisation auf seine Eignung für die Mitwirkung in einer agilen Organisation zu schließen. Das gilt für Expert\*innen wie für Führungskräfte gleichermaßen.

Das liegt an der Fähigkeit von uns Menschen, unser Verhalten der jeweiligen Situation entsprechend in gewissem Maße anzupassen. Die aktuellen Rahmenbedingungen, zum Beispiel die Kultur unseres derzeitigen Arbeitgebers, unsere Aufgaben und die an

uns gestellten Anforderungen beeinflussen unser Verhalten. Dieses ändert sich auch, wenn wir uns neue Vorbilder suchen oder mit Menschen aus einer anderen Peergroup zusammen sind. Und wenn wir neue Kompetenzen erwerben. Das ist die Rechtfertigung für alle Arten von Schulungen, Trainings und Coachings. Indem wir bestimmte persönliche und fachliche Kompetenzen entwickeln, können wir die an uns gestellten Anforderungen durch ein verändertes Verhalten besser erfüllen.

Die Variabilität unseres Verhaltens hat aber ihre Grenzen, die uns durch unsere stabilen, unveränderlichen Persönlichkeitsanteile aufgezeigt



werden. Sie bilden unsere Persönlichkeitsstruktur, die von unseren individuellen Grundbedürfnissen geprägt ist. Unsere Grundbedürfnisse haben einen starken Einfluss auf unser Verhalten, denn wir möchten sie am liebsten immer und zu jeder Zeit befriedigen. Wir finden die Grundbedürfnisse auch in unserem Wertesystem und unserem individuellen Set an Grundmotiven wieder, die uns antreiben. Letztere können wir mit dem Reiss Motivation Profile® zuverlässig ermitteln und so mehr über uns und unser Potenzial erfahren.

Unsere Grundbedürfnisse sind zum einen durch unser Erbgut vorgegeben. Zum anderen entwickeln sie sich durch die frühkindliche Bindung an Personen in unserem Umfeld. Das sind meist die Eltern und zusätzlich oder ersatzweise andere nahestehende Bezugspersonen. Auch das soziale Milieu, in dem wir aufwachsen, und das Rollenverhalten der darin lebenden Menschen prägen sie. Die Entwicklung der Persönlichkeitsstruktur ist im Alter von etwa sieben Jahren abgeschlossen. Anschließend vermögen nur noch umwälzende, erschütternde Ereignisse im Leben daran etwas zu ändern.

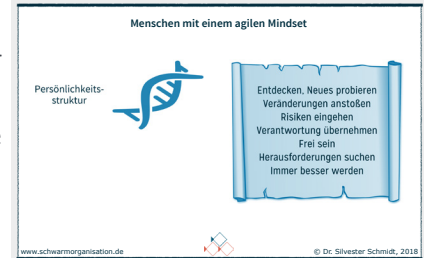
Unsere Persönlichkeitsstruktur beeinflusst unmittelbar unser Verhalten über unsere nach außen tretenden Persönlichkeitsmerkmale. Normalerweise scheinen diese nur leicht durch, da bewährte, antrainierte Verhaltensmuster unser situatives Verhalten im Alltag dominieren. In Stresssituationen aber oder wenn es um fundamentale Entscheidungen geht, offenbaren wir unser „wahres Gesicht“ – unseren authentischen Kern.

Unsere Persönlichkeitsstruktur beeinflusst unmittelbar unser Verhalten über unsere nach außen tretenden Persönlichkeitsmerkmale.

Zudem beeinflusst die Persönlichkeitsstruktur indirekt unser Verhalten, denn sie hat einen starken Einfluss auf unsere Möglichkeiten des Kompetenzerwerbs. Wir lernen nur das, was unseren Grundmotiven nützt. Andernfalls können wir uns nicht dauerhaft motivieren, uns mit einem Thema gründlich zu befassen. Es erscheint uns sinnlos und uninteressant. Und unser Kompetenzprofil ist die Grundlage unseres Verhaltensrepertoires.

<sup>3</sup> Mit dem hier angedeuteten Cultural Fit habe ich mich ausgiebig im Artikel „Agile Transformation: Mit dem agilen Kopf durch die hierarchische Wand“ befasst.

Nun kann die Persönlichkeitsstruktur eines Menschen zu einer agilen Organisationsform passen oder eher nicht. Im ersten Fall sprechen wir davon, dass die Person über einen agilen Mindset verfügt. Ihr Wertesystem entspricht weitgehend den agilen Werten. Und ihre Verhaltenspräferenzen den agilen Prinzipien. Sie möchte Neues entdecken und ausprobieren sowie Veränderungen anstoßen. Sie sucht Herausforderungen und ist bereit, Risiken einzugehen und die Verantwortung dafür zu übernehmen. Sie möchte immer besser werden. Und frei sein!



Die agile Führungskraft muss in der Lage sein, Menschen mit einem agilen Mindset zu erkennen und für die agile Sache zu gewinnen. Ersteres ist selbst dann schwierig, wenn man eine Person gut kennt. Denn man kennt sie meist aus ihrem bisherigen Kontext und kann nicht abschätzen, wie sie in ein agiles Ökosystem passt. Manchmal ist man überrascht, wie ein bisheriger „High Performer“ in einem agilen Umfeld überfordert ist und sich ein „Mauerblümchen“ zu Höchstleistungen aufschwingt. Ich nutze zur Identifikation geeigneter Kandidaten das bereits erwähnte Reiss Motivation Profile®.

Hat man einen Menschen mit agilem Mindset gefunden, wird er intuitiv die Chancen agiler Konzepte für sich erkennen und kann leicht gewonnen werden. Sie wird in einer agilen Organisation zur Hochform auflaufen und glücklich sein. Das ist übrigens auch der erste Test: Sucht eine Person bei der Vorstellung agiler Ideen sofort nach Gründen, warum das alles nicht funktionieren kann, verfügt sie vermutlich nicht über einen agilen Mindset. Denkt sie aber über Wege nach, wie eine agile Organisation eingeführt oder weiterentwickelt werden kann, ist sie ein vielversprechender Kandidat.<sup>3</sup>

Auch Menschen mit einem ausgeprägtem agilen Mindset brauchen Führung. Diese unterscheidet sich aber stark von der Art Führung, wie wir sie in klassisch-hierarchischen Organisationen finden. Im Folgenden möchte ich die Unterschiede in der Führung in verschiedenen Organisationsformen beleuchten und damit auch die notwendige Entwicklung einer Führungskraft skizzieren.



<sup>4</sup> Den wichtigen Zusammenhang zwischen Rolle und Organisation bespreche ich in allgemeiner Form im Artikel „Agile Rollen bestmöglich besetzen“.

## Führung in verschiedenen Organisationsformen

Wir nutzen hierzu wieder unsere S-Matrix und definieren Rollen, die eine Führungskraft in verschiedenen Organisationsformen einnimmt. Der Vorteil von Rollen ist, dass sie Aufgaben, Verantwortung, Befugnisse und Kompetenzen von Führungskräften konkret greifbar macht. Und sie lassen sich relativ einfach an die spezifische Situation im jeweiligen Unternehmen anpassen. Damit ist die Grundlage für die zielgerichtete Weiterentwicklung von Führungskräften gelegt.<sup>4</sup>



Greifen wir die bereits erwähnten Organisationsformen Hierarchie, Matrixorganisation und Projektorganisation sowie natürlich die agile Organisation heraus.

In der **Hierarchie** nimmt die Führungskraft meist folgende Rollen ein:

- > **Entscheider\*in I:** Ich entscheide schnell und sicher, besser als die meisten meiner Mitarbeiter\*innen. Auch deshalb sind wir so erfolgreich.
- > **Experte/Expertin:** Besonders schwierigen Problemen nehme ich mich selbst an und löse sie Dank meiner Expertise und Erfahrung.
- > **Controller\*in:** Ich beobachte die Leistungen meiner Mitarbeiter\*innen genau. Nehmen sie ab, ergreife ich Maßnahmen zur Leistungssteigerung.
- > **Administrator\*in:** Ich achte auf Arbeitsbedingungen, die effizientes und ablenkungsfreies Arbeiten ermöglichen. Hindernisse aller Art beseitige ich.

In der **Matrixorganisation** nimmt sie dieselben Rollen ein, füllt sie aber anders aus:

- > **Entscheider\*in I:** Ich entscheide auf Basis von Fakten. Ich beziehe die Meinungen meiner Mitarbeiter\*innen in meine Überlegungen ein.
- > **Experte/Expertin:** Ich bringe mich mit meinem Wissen und meiner Erfahrung in Lösungsprozesse aktiv ein.
- > **Controller\*in:** Ich gebe Ziele vor und begleite meine Mitarbeiter\*innen auf dem Weg zur Zielerreichung. Ich prüfe die Arbeitsergebnisse und gebe Tipps für Verbesserungen.

> **Administrator\*in:** Ich Sorge für eine gerechte Verteilung von Aufgaben, Ressourcen und Anerkennung.

Und in der **Projektorganisation** nimmt die Führungskraft meist folgende Rollen ein:

- > **Entscheider\*in II:** Ich begleite mein Team bei Entscheidungsprozessen. Gelingt eine gemeinsame Entscheidung im Team nicht, entscheide ich.
- > **Berater\*in:** Ich stehe meinem Team auf Wunsch mit meinem Wissen und meiner Erfahrung verlässlich zur Verfügung.
- > **Mentor\*in:** Wir nutzen Fehlschläge, um gemeinsam zu lernen und besser zu werden.
- > **Manager\*in:** Gemeinsam sorgen ich und mein Team für alle notwendigen Voraussetzungen, um in einem angenehmen Umfeld gut und zufrieden arbeiten zu können.

In agilen Organisation und anderen selbststeuernden Organisationsformen sollte die Führungskraft folgende Rollen einnehmen:

- > **Guide:** Ich Sorge für klar definierte Rollen im Team bzw. der Organisation. Jede Rolle trägt jeweils ihren Teil der Verantwortung für das Team bzw. Unternehmen und entscheidet eigenverantwortlich.
- > **Advisor:** Ich berate bei der Bildung von Teams, damit die richtigen Leute in einem Projekt oder an der Lösung einer Aufgabe selbstverantwortlich arbeiten können.
- > **Coach:** Ich unterstütze die Mitarbeiter\*innen und Teams in ihrer persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung, damit sie ihre Aufgaben eigenverantwortlich erfüllen können.
- > **Facilitator:** Ich fördere die Entwicklung unserer Organisation gemäß folgenden Prämissen: Selbstorganisation statt Hierarchien, Teams statt Organisationseinheiten und Enabler statt Führungskräfte.

Diese Führungsrollen bilden den Kern eines universellen Führungsmodells für selbststeuernde Organisationen, das die Anforderungen vieler in der Umsetzung befindlicher Konzepte erfüllt. Hierzu gehören neben Führungsmodellen für agile Organisationen oder Schwarmorganisationen auch solche im Umfeld von Objectives and Key Results (OKR)



<sup>5</sup> Auf die Führungskraft als Ermöglicher von Selbstorganisation, die an sie gestellten Anforderungen und das zugrunde liegende Führungsmodell gehe ich in dem Artikel „Die ‚ideale Führungskraft‘ für selbststeuernde Organisationen“ ein.

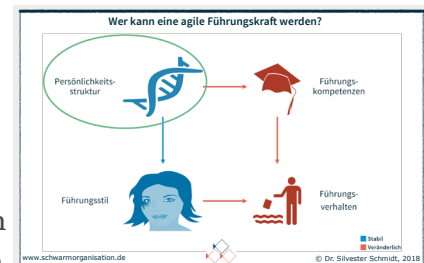
oder zur Förderung der Working out loud (WOL) Mentalität. Die bisher genannten Anforderungen und Aufgaben an eine agile Führungskraft sind enorm. Es stellt sich daher die Frage, wer kann die alle erfüllen?

## Wer kann eine agile Führungskraft sein?

Die Antwort müsste vor diesem Hintergrund lauten: Die agile Führungskraft ist ein „Superheld“ oder eine „Superheldin“! Und tatsächlich fühlen sich viele heutige Superhelden auf den Chefetagen klassisch-hierarchischer Unternehmen dazu berufen, auch diesen „agilen Job“ zu meistern. Aber Führungskräfte sind Menschen und unterliegen denselben Gesetzen wie gewöhnliche Sterbliche. Und dazu gehört auch, dass sie sich nicht beliebig weit von ihrem authentischen – manchmal hierarchischen – Kern entfernen können, ohne in eine Überforderung zu geraten. Für Führungskräfte gibt es also Grenzen, die ihnen ihre Persönlichkeitsstruktur auferlegen.



Die von den Grundbedürfnissen der Führungskraft definierte Persönlichkeitsstruktur muss geeignet sein, die beschriebenen Rollen einer agilen Führungskraft authentisch einnehmen zu können. Der Führungsstil und das davon beeinflusste Führungsverhalten müssen



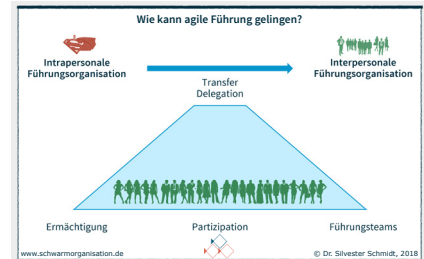
also den Rollenanforderungen genügen. Und die individuelle Motivstruktur muss den Aufbau der erforderlichen Führungskompetenzen ermöglichen. Auch hier haben wir wieder die Situation, dass nicht jede Führungskraft eines klassisch-hierarchischen Unternehmens zu einer agilen Organisation passt. Und umgekehrt bisher unauffällige Projektmitarbeiter enorme Führungsstärken im agilen Umfeld entwickeln. Ich nutze auch hier zur Identifikation geeigneter Führungskräfte das Reiss Motivation Profile®.<sup>5</sup>

Es reicht aber nicht, einige geeignete agile Führungskräfte an Bord zu haben. Der schiere Umfang und die Natur der Anforderungen können trotzdem nicht von einzelnen oder wenigen Personen geschultert werden. Schauen Sie sich nur die Vielzahl von Aufgaben im Bild Wer kann eine agile Führungskraft sein? an!

<sup>5</sup> Vielleicht ist es für Sie nun von Interesse, eine Idee davon zu entwickeln, zu welcher Art von Organisation Ihr Führungsverhalten am ehesten passt. Zu diesem Zweck stelle ich Ihnen ein Tool kostenlos als Premium-Content zum Download zur Verfügung.

## Wie kann agile Führung gelingen?

Die Lösung liegt darin, sich von der Intrapersonalen Führung zu verabschieden. Dabei liegt die gesamte Führungsverantwortung bei wenigen Führungskräften. In selbststeuernden Organisationen erleben wir stattdessen Interpersonale Führung. Hierbei werden klassische Führungsaufgaben auf viele Köpfe in der Organisation verteilt. Die Mitglieder einer agilen Organisation übernehmen für ihren Teil der Führungsarbeit die Verantwortung. Dabei handelt es sich meist um die Gestaltung von Prozessen und Arbeitsbedingungen sowie des Vorgehens zur Lösung eines Problems. Hierfür werden sie von der Organisation uneingeschränkt ermächtigt. Die dezidierten agilen Führungskräfte konzentrieren sich ganz auf die beschriebenen Tätigkeiten als Guide, Coach, Advisor und Facilitator.



## Sind Sie eine agile Führungskraft?

Dieser Artikel liefert eine Übersicht über einige relevante Aspekte zur Führung in selbststeuernden Organisationen, zu denen die agile Organisation zweifellos gehört. Die Kernbotschaften fasst die nebenstehende Abbildung zusammen.<sup>6</sup>



**Dr. Silvester Schmidt** ist Experte für neue Organisationsformen – wie agile Organisationen und Schwarmorganisationen – im Kontext der Digitalisierung. Seiner Überzeugung nach können die Chancen der Digitalisierung nur dann erfolgreich genutzt werden, wenn die Persönlichkeit der handelnden Menschen in den Mittelpunkt wirtschaftlichen Handelns gestellt wird. Mehr unter: <https://www.schwarmorganisation.de>

### **KM Kulturmanagement Network GmbH**

Postfach 1198, D-99409 Weimar

Postanschrift: Bauhausstr 7 c, D-99423 Weimar

Telefon: +49 (0) 3643 / 7402 612

Fax: +49 (0) 3643 / 7402 614

E-Mail: [office@kulturmanagement.net](mailto:office@kulturmanagement.net)

Geschäftsführer: Dirk Schütz

Sitz und Registrierung: Firmensitz Weimar,

Amtsgericht Jena, HRB 506939

### **Herausgeber: Dirk Schütz**

Chefredakteurin: Veronika Schuster (V.i.S.d. § 55 RStV)

Kontakt: [v.schuster@kulturmanagement.net](mailto:v.schuster@kulturmanagement.net)

Abonnenten: ca. 5.000

Mediadaten und Werbepreise:

<http://werbung.kulturmanagement.net>

**Layout:** Maja Krzanowski

**Satz:** Veronika Schuster

**Coverbild:** adobe stock, striZh

### **Weitere Informationen**

[www.kulturmanagement.net](http://www.kulturmanagement.net)

[twitter.com/kmnweimar](https://twitter.com/kmnweimar)

[twitter.com/km\\_stellenmarkt](https://twitter.com/km_stellenmarkt)

[facebook.com/KulturManagementNetwork/](https://facebook.com/KulturManagementNetwork/)

[vimeo.com/kulturmanagementnetwork](https://vimeo.com/kulturmanagementnetwork)

**ISSN 1610-2371**