



**Chefsachen** – Brief für alle, die mittelständische Unternehmen führen und entwickeln wollen

Ausgabe 2\_2019

# Führung in der Krise!?

## Wirksam Führen in unruhigen Zeiten – Teil 2

Dirk Assmann-Staudt

**Vertrauen als neue Macht in  
komplex(er)en Märkten**

Seite 3

Martina Rummel

**Führung als Funktion oder Führung  
statt Führende**

Seite 6

Robert Bade

**Führung bedeutet Veränderung  
gestalten**

Seite 9

Sascha Hertling

**Die Quellen wirksamer Führung**

Seite 12

# Editorial

Nachdem wir die letzte Ausgabe über „Führung in der Krise“ mit einer Problembeschreibung begonnen hatten, haben Dr. Antonius Greiner und Daniela Sommer daraus einen Selbsterneuerungsauftrag gemacht und damit Zuversicht ins Spiel gebracht. Das, was die beiden begonnen haben, möchten wir in dieser Ausgabe fortsetzen: mit praktischen Beschreibungs-, Systematisierungs- und Handlungsmöglichkeiten den Blick auf die Entfaltung des Problems lenken. Oder kurz: Wie kommen Betroffene ins Handeln?

Uns scheint, der Autorin und den Autoren dieser Ausgabe ist dies wunderbar gelungen. So konfrontiert uns Dirk Assmann-Staudt mit dem Phänomen der Überraschung und plädiert mit Nachdruck für das Prinzip Vertrauen als „Komplexitätsreduktionsmechanismus“. Martina Rummel wendet sich gegen die Personifizierung der Führungsfunktion und erläutert, wie Regelungen aussehen können, die Selbstorganisation und Vertrauen stützen. Robert Bade stellt uns das Cynefin Framework vor und plädiert dafür, die Spannungsfelder zwischen Bewährtem und Neuem zu thematisieren und als Treiber der Entwicklung zu nutzen.

Allen ist gemein, dass sie die aktuellen Beobachtungen rund um die Führung in Organisationen nicht als vollkommen neue Phänomene betrachten, sondern vielmehr die Geschwindigkeit der Umweltveränderungen betonen. Sie vermeiden dabei überwiegend einen beliebten Fehler, indem sie das Bewährte beim Auftauchen des Neuen nicht völlig über Bord werfen.

Last but not least würdigt unser Kollege Sascha Herling die Gesamtkomposition mit einem verbindenden theoretischen Blick und stellt den RKW-Führungsnavigator vor, der wesentliche Führungsaufgaben systematisiert und uns in vielen betrieblichen Prozessen hilfreich war.

Wir bedanken uns bei den Beitragenden, wünschen wie immer eine anregende Lektüre und freuen uns über Rückmeldungen,

Ihr RKW-Chefsachen-Team



**Kathrin Großheim**  
k.grossheim@rkw.de  
06196 495-2813

**Sabine Erdler**  
erdler@rkw.de  
06196 495-3207

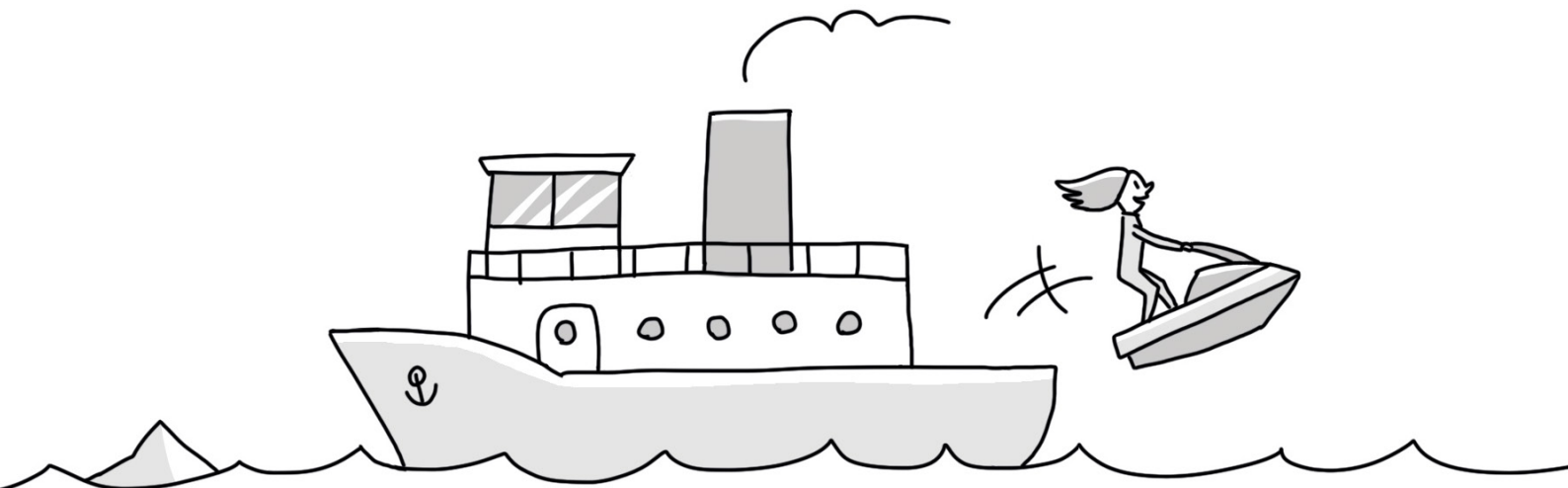
**Patrick Großheim**  
grossheim@rkw.de  
06196 495-3215

**Alexander Sonntag**  
sonntag@rkw.de  
06196 495-3230

**Sascha Hertling**  
hertling@rkw.de  
06196 495-3211

**Ute Juschkus**  
juschkus@rkw.de  
06196 495-3505

# Vertrauen als neue Macht in komplex(er)en Märkten



**Dirk Aßmann-Staudt** beschäftigt sich intensiv mit alternativen Unternehmensstrukturen, um Wertschöpfung zu erhöhen und zugleich das Unternehmen attraktiver für Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter sowie potentielle Bewerber zu gestalten. Er setzt dabei auf New Work-Strategien, die sich schon vielfach bewährt haben. Im Netz finden Sie ihn unter [www.wandelwerk.org](http://www.wandelwerk.org).

„Bessere Reaktionsfähigkeit, erhöhte Mitarbeiter-, Kunden- und Lieferantenbindung, verbesserte Innovationskraft, gute Stimmung im Team – und das bei zugleich mehr Wertschöpfung. All dies ist auf Basis von NewWork-Strategien möglich und klingt wie eine Werbebroschüre für den karibischen Urlaub.

Werden nicht eben diese Ziele seit vielen Jahren mit großem Aufwand vorangetrieben? So scheint es fast wie Hohn, dass aktuell viele Berater, Workshops und Konferenzen genau diese Erfolge (endlich) in Aussicht stellen: New Work, Digitalisierung, Industrie 4.0 und agile Methoden sind die neuen Heilsbringer der Beraterbranche.

## The good old way

Seit über 120 Jahren gelten die Regeln des Taylorismus. Als F.W. Taylor die Trennung von „Denken und Ausführen“ für die sich industrialisierenden Märkte erdachte und damit das Management erfand, war diese Strategie ideal: die Welt war offen und wartete auf Eroberung. Das Management konzentrierte sich auf die Optimierung von Prozessen, ausführende Mitarbeiter wiederholten stets kontrolliert vorgeordnete Handgriffe.

Man könnte sich ja zurücklehnen und auf die nächste Welle von Beraterstrategien warten, würde sich nicht die Lage an den Märkten, zusätzlich zu vielen anderen Einflüssen, spürbar und nachhaltig verändern. Der Fachkräftemangel, die unbestreitbare Kommunikationsrevolution in Verbund mit veränderten Konsumstrategien, weltweit kostengünstige Logistiklösungen und neue digitale Geschäftsmodelle lassen wenig Raum für Pausen.

Es gilt, schneller und flexibler zu werden, kundennäher, innovativer. Etablierte Geschäftsmodelle wollen überdacht, verändert, neu ausprobiert werden. Abwarten und auf bessere Zeiten hoffen – mehr denn je ist das keine Option mehr.

In den 1980er Jahren setzte die Globalisierung ein, in den späten 90er Jahren trat die weltweite Vernetzung ihren Siegeszug an. Lieferanten aus der ganzen Welt traten in die Märkte ein, die Kommunikationsrevolution seit den 2000er Jahren veränderte das Käuferverhalten. Die Lage wird zunehmend komplexer - und Komplexität bedeutet immer Überraschungen.



## Neue Führungsaufgaben für komplexe Märkte

Der Versuch, dieser Veränderung mit etablierten Strategien Herr zu werden, kann als gescheitert angesehen werden. Langsame Entscheidungswege, zentralisierte, kontrolllastige Strukturen – alle Aufgaben, die bei genauer Betrachtung lediglich interne Kontrollimpulse befriedigen und nicht zur Wertschöpfung beitragen, stehen den heute benötigten Fähigkeiten im Wege. Solche internen Referenzen bauen sich über die Jahre auf. Sie entstammen dem Wunsch nach Kontrollier- und Steuerbarkeit – und sind Illusionen, die an der Komplexität der Märkte zunehmend scheitern.

NewWork-Strategien lenken den Blick auf etablierte Strukturen und öffnen den Weg zu radikalem Umdenken. Dafür ist das tayloristische Weltbild zu hinterfragen – kein einfacher Weg. Führung darf sich nicht mehr auf Steuerungs- und Kontrollaufgaben ausruhen, sondern muss sich ebenso anpassen, wie es von Mitarbeitern erwartet wird. Sie wird zur Entwicklungsaufgabe für flexible und mit Informationen versorgte Teams. Entscheidungen werden dann durch jene getroffen, welche die Situation am besten beurteilen können: den Könnern vor Ort.

## Vertrauen ist die neue Macht

Dass dies ein Umdenken erfordert, ist offensichtlich, der Gewinn auf der Reise aber immens – das wurde schon vielfach bewiesen. Komplexität bewältigen heißt Kreativität, Anpassungsfähigkeit und Flexibilität zulassen. Diese Eigenschaften lassen sich nicht mit Regeln und Prozessen „aktivieren“. Es bedarf der Menschen, die sich einlassen, verbinden, die Raum haben für Experimente und Scheitern, die gemeinsam den Unternehmenserfolg tragen.

Der tayloristisch fundierte Kontrollgedanke hat Mitarbeiter zunehmend entmündigt. Dies hat zu innerem Opportunismus geführt – Menschen misstrauen dem Unternehmen ebenso, wie jenes ihnen. Kreativität, Innovationskraft und Mitwirkungswille jedoch sind aber intrinsische Motivatoren. Um zu wirken, benötigen sie Freiräume und Vertrauen. Gelingt es diese Räume zu schaffen, verbinden sich die Mitarbeiter mit den unternehmerischen Zielen und sind stolz auf gemeinsam Erreichtes. Eine Fehlerkultur, sehr hohe Transparenz und kollegiale Entscheidungsstrategien ermöglichen es Unternehmen, Komplexität zu erwidern.

Dafür stehen NewWork-Strategien.

*„Wenn die Komplexität der Märkte zunimmt, ist ein Mehr an Regeln und Kontrolle gefährlich - Komplexität lässt sich nur mit höherer Komplexität bewältigen. Das geht nur mit einem neuen Führungsstil.“*

# Führung als Funktion oder Führung statt Führende



**Dr. Martina Rummel** ist Spezialistin für Leadership, Change Management, Gesundes Führen /Resilienz, Coaching, Trainings und Beratung und seit etwa 30 Jahren in der Führungskräfteentwicklung tätig.

Ich teile die Ausführungen zur „dreifachen“ Führungskrise. Ein Aspekt scheint mir dabei noch wert, beleuchtet zu werden: Führung wird nicht unbedingt durch Führungspersonen realisiert. Möglicherweise besteht hier für Führung die größte Herausforderung: Zu identifizieren, wie die Führungsfunktion in einer digitalen Welt durch gute Systeme

und Regelwerke abgedeckt werden kann – und wozu genau es dann „Führungskräfte“ oder „Leadership“ braucht. Dabei ist die Führungskrise, die durch die aktuellen Umwälzungen in der Arbeitswelt entsteht, einerseits neu, andererseits stellen sich alte Themen nur in verschärfter Form.

## Führung ist eine Funktion im System

Menschen müssen besetzen, was durch Aufgaben und Strukturen nicht geleistet werden kann. Wir werden ununterbrochen auch durch Leitplanken, Regeln, Strukturen geführt, ohne dass eine „Führungskraft“ die Hand im Spiel hätte. Allerdings werden diese Leitplanken und Regeln, die uns führen, von Menschen erschaffen. Damit steigt die Verantwortung für alle Regelwerke und (Kommunikations-) Systeme. Die Kernfunktion von Führung besteht darin, zur Überlebenssicherung des „geführten“ Systems beizutragen.

Dies geschieht in komplexen Systemen durch einen grundlegenden Richtungs-Kompass und Leitplanken, die für die Überlebenssicherung nicht überschritten werden dürfen. Die übergeordnete Systemebene muss Information einsteuern, die der Perspektive der „Geführten“ entgeht. Sie muss dafür sorgen, dass die Einzelnen in die Gemeinschaftskasse einzahlen, denn das tun sie nicht von selbst. Die Resilienz einer Gemeinschaft ist nicht identisch mit der Resilienz der Systemmitglieder.

## Was darf nicht passieren, statt was soll geschehen

Planungskrisen bedeuten, dass Schlüsselkriterien für langfristiges Überleben Vorrang gegenüber jedweder kurzfristigen Maximierungsstrategie gewinnen. Wer „auf Sicht“ fahren muss, muss sich mit Hilfe eines Kompasses für die Grundrichtung an dem orientieren, was unterwegs NICHT passieren darf. Grenzen werden wichtiger als operative Sollvorschriften – das ist für Führungskräfte ungewohnt. Darauf zu vertrauen und zu ermöglichen, dass sich Menschen selbstregulativ in einem Raum bewegen, in dem die Grundrichtung und die Grenzen klar sind – und dafür Ressourcen bereitzustellen, erfordert einen anderen Umgang miteinander. In einem solchen „gärtnerischen“ Führungsverständnis verbietet sich jegliche Infantilisierung der Mitarbeiter, wie

sie sich in Mitarbeiterbeurteilungen, der Nichtkommunikation von Entscheidungen und anderen hierarchischen Kommunikationsformaten ausdrückt. Gleichzeitig bedarf es klarer Konsequenzen, wenn elementare Regeln zur Sicherung der Gemeinschaft nicht eingehalten werden. Die Ressourcenfrage lässt sich dabei nur im Sinne einer Bedarfsklärung klären: Was wird von wem gebraucht, um zu...? Wenn Betriebe weiterhin ihre Energie in Personenevaluierung, Mitarbeiterbeurteilung und Heimlichtuerei auf höheren Systemebenen verlieren, wird dieses Spiel nicht zu gewinnen sein. Der Wettlauf zwischen systembedingten profitorientierten Egoismen von „Subsystemen“ und der ökologischen Sicherung von Gemeinschaft auf allen Ebenen wird über kurz oder lang jeden treffen.





*Darauf zu vertrauen und zu ermöglichen, dass sich Menschen selbstregulativ in einem Raum bewegen, in dem die Grundrichtung und die Grenzen klar sind – und dafür Ressourcen bereitzustellen, erfordert einen anderen Umgang miteinander*

### Führung als Gemeinschaftsaufgabe

Es ist an der Zeit, substantiell anzuerkennen, dass Führungserfolg sich bei den Geführten entscheidet. Die Frage nach ihrem tatsächlichen Bedarf ist ernst zu nehmen, statt sich in „Führungsstilfragen“ zu ergehen. Denn Resonanz für Zielstellungen, die selbstregulativ verfolgt werden, ist ohne Identifikation nicht denkbar. Die Augenhöhe und die Mobilisierung von Verantwortung, die damit verbunden sein muss, kann nicht durch betuliche Betreuungsformate erreicht werden - „Caring“ wird zur Gemeinschaftsverantwortung, der ethische Anspruch steigt. So lange Führung als „Karriere“ gedacht wird, hat der individuelle Aufstieg von Personen Vorrang vor deren Verantwortung für die Gemeinschaft. Die damit verbundene Verführung zum Griff in die Kasse ist nachweislich nicht zu unterschätzen. Die digitale Welt braucht neue Formate und neue Systeme, um verantwortliches Handeln des Einzelnen in guten Gemeinschaften zu sichern – auf allen Ebenen, auch der Führung.





# Führung bedeutet Veränderung gestalten



**Robert Bade** arbeitet seit mehr als 15 Jahren als IT-Projektleiter in der Logistikbranche.

Er ist Project Management Professional (PMP), Certified Scrum Product Owner (CSPO), Certified Scrum Master (CSM) und PrEssenz® Trainer.

## Die Veränderungsgeschwindigkeit steigt

Begriffe wie VUCA und Strategie weisen auf den Einfluss des Militärs auf unser aktuell noch vorherrschendes Verständnis von Management hin und stammen aus der jüngeren Vergangenheit. Agile Methoden wie KANBAN und SCRUM zeigen deutliche Überschneidungen mit historischen Modellen à la KAIZEN/KVP. Aus meiner Sicht ist es wenig wirklich Neues dabei - lediglich die Geschwindigkeit der Veränderung und damit der Anpassungsbedarf haben

zugenommen. Was früher mit dem Generationswechsel erledigt wurde, wandelt sich heute deutlich schneller. Der Bedarf an Methoden, um Menschen in Veränderungsprozessen zu befähigen, vom Erfassten zum Erfassenden zu werden, steigt.

## Das „Sowohl, als auch“ statt des „Entweder, oder“ bringt weiterhin den Erfolg

In der sich schneller verändernden Arbeitswelt gilt es weiterhin, die Arbeitsfähigkeit der Menschen zu erhalten, um erfolgreich zu bleiben. Die Veränderungen in erfolgreichen Unternehmen erfolgen dabei nicht disruptiv, sondern evolutionär. Was uns erfolgreich gemacht hat, ist nicht auf einmal schlecht, nur weil es anscheinend etwas Neues – wie agile Methoden – gibt. Die Mitarbeiter, die jahrzehntelange Erfahrung mitbringen (planning heroes), sind weiterhin ein wertvolles Kapital der Firma, das Wertschätzung verdient. Die Begeisterung für die neue Welt, die die „digital natives“ mitbringen, mit der Welt der „planning heroes“ zu verbinden, ist das Potential für schnellere Evolution. Adaptive Planung und Vorbereitung bleiben dabei nach meiner

Erfahrung weiterhin elementare Bestandteile des Erfolgs. Die Implementierung einer Teamkultur der Innovationsfreudigkeit, des Vertrauens und der Wertschätzung war und ist neben der reinen fachlichen Kompetenz der Erfolgsfaktor – unabhängig von der Art der Veränderung. Das Management ist dabei unabdingbarer Teil der Kultur und deren Veränderung über Strategie.

Aber Achtung: „Culture eats strategy for breakfast“ (Zitat Peter Drucker).

## Ist die Umsetzung der Anforderung nur kompliziert oder schon komplex?

Neue Technologien erfordern neue Methoden. Eine Anwendung des Cynefin Frameworks stellt aus meiner Sicht eine einfache Grundlage dar, um neue Anforderungen sinnvoll zu strukturieren und die Methoden daran anzupassen. Das Model teilt kurz gesagt die Anforderungen in einfach, komplex, kompliziert und chaotisch und bietet Hilfestellung zum Erkennen der Unterscheidungen. Führungskräfte können darauf Möglichkeitsräumen schaffen, um mit dem Team die Handlungsempfehlungen auf die aktuellen

Anforderungen ihres Unternehmens zuzuschneiden. Somit entsteht ein individuelles Framework, welches kontinuierlich verbessert werden kann, um mit veränderten Anforderungen zu wachsen und mit den Umsetzungen zu lernen. In meinem Umfeld wurde dies erfolgreich umgesetzt, um hybride Projektstrukturen zu implementieren.

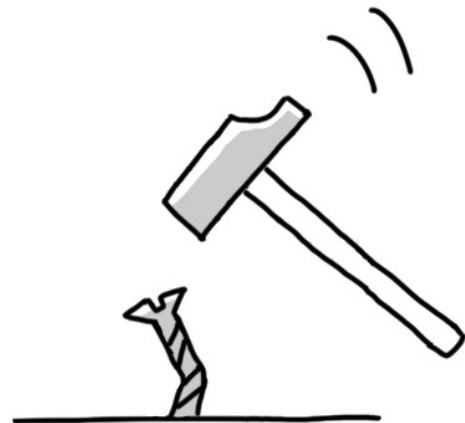
## Veränderungsräume schaffen, um die Wirksamkeit zu verbessern

Die Kunst der Veränderung besteht für die Führungskraft in der Haltung zu sich und zu den Fähigkeiten der Mitarbeiter. Die Rolle der Führungskraft im Rahmen der schneller werdenden Veränderungen besteht darin, einen Veränderungsraum zu gestalten und vorzuleben. Dabei ist die Gestaltung von hybriden Organisationen (das gleichberechtigte Nebeneinander von Linienaufgaben und klassischen und agilen Projekten) die Herausforderung für die Führungsmannschaft. Es gilt, die entstehenden Spannungen zu

thematisieren und an ihnen zu wachsen (agile Methoden sind Problemfinder). Es geht um die Wirksamkeit der Führungsmannschaft, um in diesem Spannungsfeld Möglichkeitsräume für die Entwicklung des Teams und damit des Unternehmens zu gestalten. Das ist eine Aufgabe, die nur von der Führungsmannschaft geleistet werden kann. Dadurch können dann die eigenverantwortlichen Teams in ihre Wirksamkeit kommen.

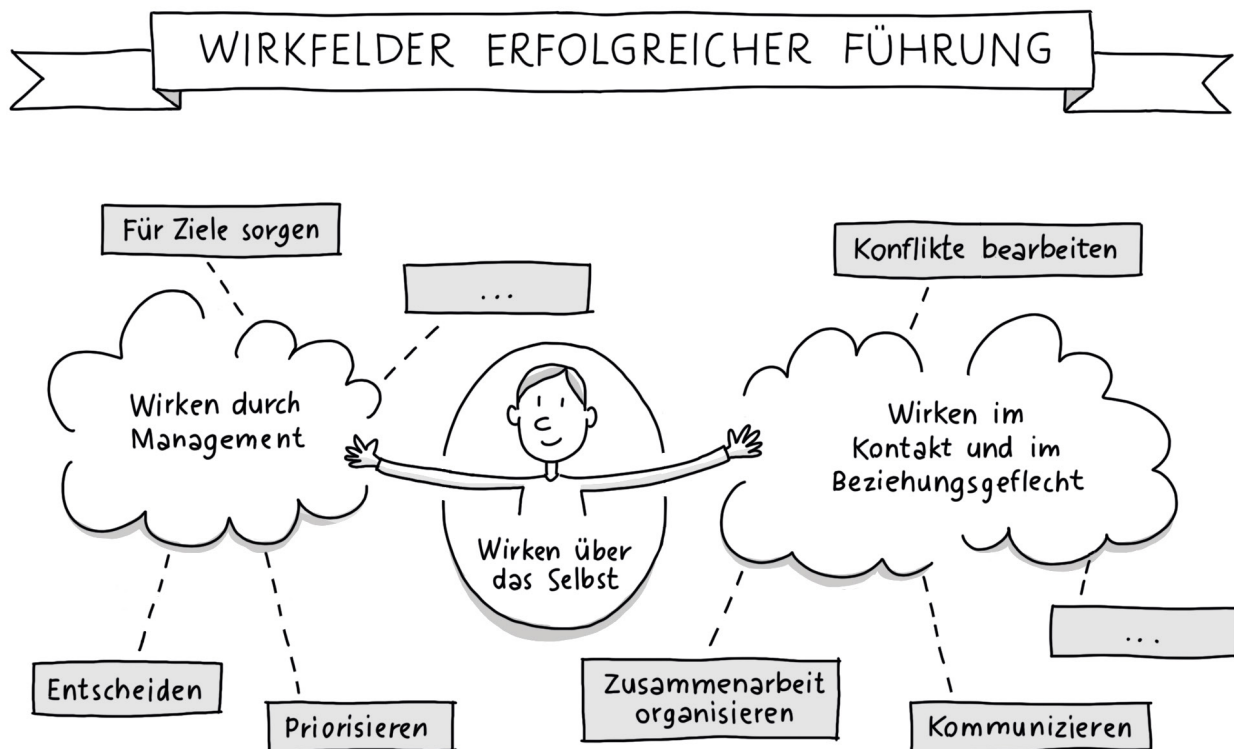
## Fazit

Neben der Nutzung neuer Technologien und Vorgehensmodelle ist die Gestaltung des Wandels innerhalb der Organisation weiterhin von grundlegender Bedeutung für die Menschen. Konkurrenzkampf und Silodenken sind in den hierarchischen Strukturen ein wesentlicher Bestandteil des Erfolges gewesen und somit fest in unserem Wertesystem verankert - dem gilt es zuzustimmen und es in den Umgang mit den angeblich neuen Methoden einzubeziehen. Den Menschen mit seiner Angst vor Veränderung dabei im Auge zu behalten und die Kultur des Unternehmens nicht aus dem Auge zu verlieren, ist die Kunst, Veränderung zu gestalten. Der Einbezug einer Begegnungskultur auf Augenhöhe zum Schaffen eines Erfahrungsraums für das Team inklusive der Führungskräfte, ist ein wichtiger Bestandteil, um hybride Strukturen zu gestalten und Veränderung im Unternehmen wirksam werden zu lassen. Krise war gestern.



*Die Begeisterung für die neue Welt, die die „digital natives“ mitbringen, mit der Welt der „planning heroes“ zu verbinden, ist das Potential für schnellere Evolution.*

# Die Quellen wirksamer Führung



**Sascha Hertling** ist Soziologe und Referent im RKW Kompetenzzentrum. Er ist ausgebildeter Trainer, Berater, Coach und arbeitet an den Themen Strategieentwicklung, Personalmanagement und Führung. Er entwickelt dazu Tools und begleitet Unternehmen bei der Einführung und Umsetzung.

Die Krise des herkömmlichen Führungsverständnisses ist theoretisch beschrieben. Aber auch praktisch wird die Krise sichtbar: Immer dann, wenn Führungskräfte mit einem „mehr vom Gleichen“ – also mehr Planung, mehr Anreiz oder Druck, mehr zentrale Steuerung, mehr Anweisungen oder mehr Anstrengung – an Wirksamkeit verlieren und immer seltener zu den gewünschten Resultaten kommen. Was also tun? Liegen die Antworten in New Work und Co?

Antonius Greiner und Daniela Sommer erinnern uns im ersten Teil dieses Managementbriefs zum Thema Führung an die Chancen jeder Krise und beschreiben ausführlich wie sich Führung erneuern kann. Gleichzeitig erhalten wir noch eine wichtige Warnung: Nämlich der gestiegenen Komplexität nicht mit mehr Komplexität in der Führung zu begegnen. Frank Aßmann-Staudt beschreibt daraufhin in dieser Ausgabe sowohl die Wurzeln, als auch die Begrenzungen des klassischen Führungsverständnisses sowie die Antworten der New Work-Strategien schlüssig. Frau Dr. Martina Rummel macht jedoch deutlich, welche Voraussetzungen für das neue Verständnis von Arbeit zu erfüllen sind. Ihre Beschreibung ist einleuchtend und so prägnant, dass sofort die Frage im Raum steht, ob traditionell geführte Betriebe, dies auch wahrhaftig umsetzen können? Neben dem Können spielt das Wollen eine große Rolle, da für New Work und Co. teilweise tiefgreifende Haltungsänderungen erforderlich sind – dies betrifft die Geführten und die Führenden gleichermaßen. Jedoch sitzen die Führungskräfte wie so oft zwischen den Stühlen. Sie müssen im hektischen Tagesgeschäft ihre Mannschaft in die neue Welt führen und gleichzeitig ihr eigenes Führungsverhalten überdenken. Daher liegt ein erster wichtiger Schritt darin, die über viele Jahre eingeübten und geförderten Haltungen und Verhaltensweisen, sowohl der Führenden als auch die der Geführten – in Bezug auf Status, Kontrolle, Vertrauen, Kooperation oder dialogischer Zusammenarbeit – im Unternehmen zu thematisieren und zu bearbeiten. Denn ohne diese Auseinandersetzung schaffen es die neuen Ansätze nicht vom Werbeflyer in den betrieblichen Alltag.

Ganz praktische „Erleichterung“ kann die von Robert Bade beschriebene „hybride Organisation“ mitbringen. Hier können Alt und Neu – je nach geschäftlichen Bedarf – nebeneinander und gleichzeitig gedeihen. Unternehmen und Menschen erhalten dadurch die Möglichkeit, schrittweise und evolutionär in die Zukunft hineinzuwachsen.

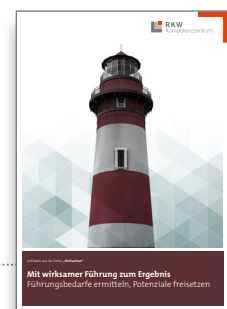
Wenn das alte Führungsverständnis nicht mehr (so gut) zum Ziel führt und das Neue (noch) nicht sichtbar erscheint, stellt sich die Frage nach Orientierung. Woran können sich Führungskräfte in einer Zeit orientieren, in der das Gewohnte nicht mehr greift und auf der Angebotsseite eine undurchschaubare Fülle vorliegt? New Work und Co. beschreiben im Wesentlichen Organisationslösungen und Arbeitsmethoden. Was sollen aber Führungskräfte konkret tun, um unter den geschilderten Bedingungen ihrem Job gerecht zu werden? Wir möchten dazu einladen, auf das zu schauen, worüber Führungswirkung entsteht oder auch verloren werden kann. Ungeachtet der vielen Führungsstile, -ansätze und -ratgeber gibt es drei Bezugspunkte oder Quellen, an denen sich Führungskräfte immer orientieren können:

*Es gibt Menschen mit leuchtendem  
und Menschen mit glänzendem Verstande.  
Die ersten erhellen ihre Umgebung, die zweiten  
verdunkeln sie.*

– Marie von Ebner-Eschenbach –

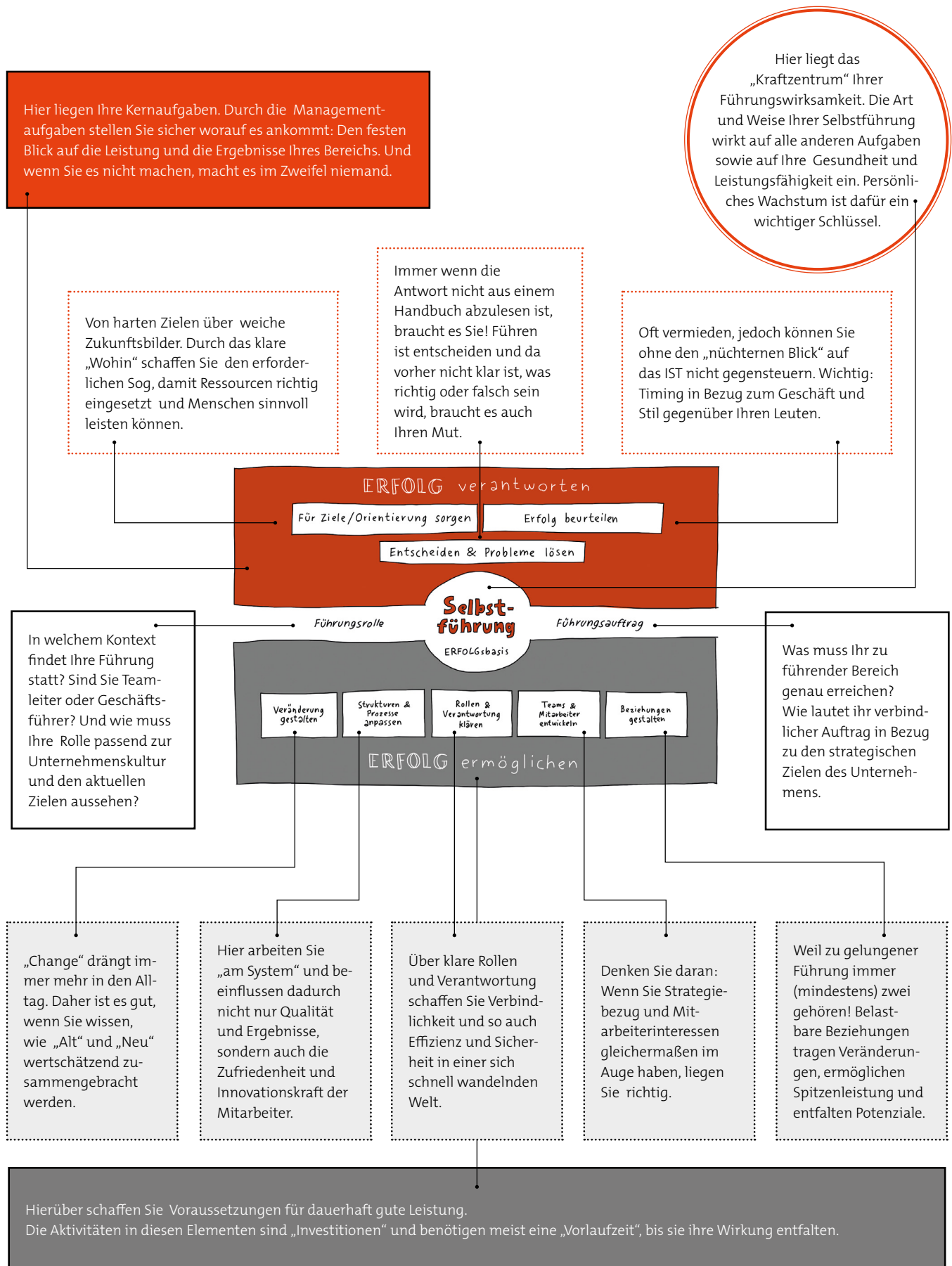
- 1: Führungskräfte müssen nach wie vor das **Managementhandwerk beherrschen**. Dazu gehören beispielsweise weiterhin die Fähigkeiten zu priorisieren und zu organisieren oder der Umgang mit dem Berichtswesen und die konsequente Ausrichtung am Ergebnis. Heute kommen die Möglichkeiten neuer agiler Methoden hinzu. Dadurch werden Entscheidungen und die Planung auf die Schultern Vieler verteilt. Führung wird deswegen aber nicht überflüssig: Da verteilte Verantwortung oft zu abnehmender Verbindlichkeit führt, **braucht es am Ende weiterhin jemanden, der Verantwortung für die Ergebnisse übernimmt und dafür sorgt dass diese Prozesse auch „laufen“**.
  
- 2: Gelungene Führung entsteht erst, wenn es jemanden gibt, der sich führen lässt. Spätestens wenn es erforderlich ist, dass die Geführten „mehr machen“, als sich anordnen lässt, müssen Führungskräfte ihre **Aufmerksamkeit auf die Führungsbeziehungen legen**. Denn die Beziehungsqualität wirkt darauf, ob und wie die Mitarbeiter Veränderungen mittragen, ihrem Chef vertrauen oder im Alltag „ihr Bestes“ geben. Noch etwas: Führung wird oft als „schwer oder anstrengend“ empfunden, wenn Sachthemen bei belasteten Beziehungen vorangetrieben oder durchgesetzt werden müssen. **Gute Führungsbeziehungen tragen wesentlich dazu bei, Anstrengung und Schwere zu Gunsten von Offenheit und Leichtigkeit zu reduzieren – so kann am Ende auch ein Flow zwischen Führendem und Geführten entstehen**.
  
- 3: Das Kraftzentrum jeglicher Führungsarbeit liegt jedoch in uns selbst. Unsere **Selbstführung** – also mit welcher Haltung und mit welchem Spektrum unseres Potenzials wir Menschen und Situationen begegnen – wirkt wesentlich auf den Erfolg. Vor allem dann, wenn die Ergebnisse zu einem hohem Maß von gelungenen Interaktionen abhängig sind und die Rahmenbedingungen wechselhaft sind. **Wo Algorithmen, Patentrezepte oder der reine Verstand nicht zum Ziel führen, ist es essentiell, nicht im Auto-Pilot-Modus zu enden, sondern weitgehend aus dem vollen Potenzial schöpfen zu können**.

Dies führt dazu, dass der emphatische Beziehungsmanager auf Dauer ohne Management-Know-how ebenso untergehen wird wie der Absolvent einer Elite-Managementschule der keinen Bezug zur Selbstführung hat. Daher haben diese drei „Quellen“ im klassischen Führungsverständnis eine ebenso hohe Bedeutung, wie im New Work Umfeld – lediglich die passende Gewichtung, die Tiefe oder die konkreten Inhalte müssen in Bezug zu den betrieblichen Anforderungen mit Leben gefüllt werden. Der RKW Führungsnavigator bietet dafür praktische Unterstützung. Damit kann erarbeitet werden, wo Entwicklungsbedarfe liegen und wie die Elemente des Navigators (künftig) durch die Führungskräfte wahrgenommen werden sollen.



*Unsere Einführung zum Führungsnavigator und zum entsprechenden Führungsverständnis können Sie in unserer Broschüre „**Mit wirksamer Führung zum Ergebnis**“ nachlesen*

*Die Publikation ist kostenfrei als Printversion bestellbar und als Download verfügbar.*







## Menschen. Unternehmen. Zukunft.

Das RKW Kompetenzzentrum ist ein gemeinnütziger und neutraler Impuls- und Ratgeber für den deutschen Mittelstand. Unser Angebot richtet sich an Menschen, die ihr etabliertes Unternehmen weiterentwickeln ebenso wie an jene, die mit eigenen Ideen und Tatkraft ein neues Unternehmen aufbauen wollen.

Ziel unserer Arbeit ist es, kleine und mittlere Unternehmen für Zukunftsthemen zu sensibilisieren. Wir unterstützen sie dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft zu entwickeln, zu erhalten und zu steigern, Strukturen und Geschäftsfelder anzupassen und Beschäftigung zu sichern.

Zu den Schwerpunkten „Gründung“, „Fachkräfte“ und „Innovation“ bieten wir Ihnen praxisnahe Lösungen und Handlungsempfehlungen für aktuelle und zukünftige betriebliche Herausforderungen. Bei der Verbreitung unserer Ergebnisse vor Ort arbeiten wir eng mit den Experten in den RKW Landesorganisationen zusammen.

Unsere Arbeitsergebnisse gelten branchen- und regionsübergreifend und sind für die unterschiedlichsten Unternehmensformen anwendbar. Darüber hinaus stellen wir für die Bauwirtschaft traditionell branchenspezifische Lösungen bereit.

### Impressum

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum  
der Deutschen Wirtschaft e. V.  
RKW Kompetenzzentrum, Düsseldorf Straße 40 A, 65760 Eschborn  
[www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de)

### Redaktion:

Patrick Großheim, [grossheim@rkw.de](mailto:grossheim@rkw.de), 06196 495-3215

### Informationen:

[www.chefsachen.de](http://www.chefsachen.de), [chefsachen@rkw.de](mailto:chefsachen@rkw.de)

### Bildnachweise:

Bildnachweis: iStock – Mathisa\_s, Akrain

### Stand:

Oktober 2019

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Energie

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages