

Ulla Domke | J. Martin Granica

Mutig führen

Wie Sie in Ihrem Unternehmen die Lust auf Verantwortung wecken

Illustriert von Michael Hüter



SCHÄFFER
POESCHEL

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

SCHÄFFER

POESCHEL

Ulla Domke/J. Martin Granica

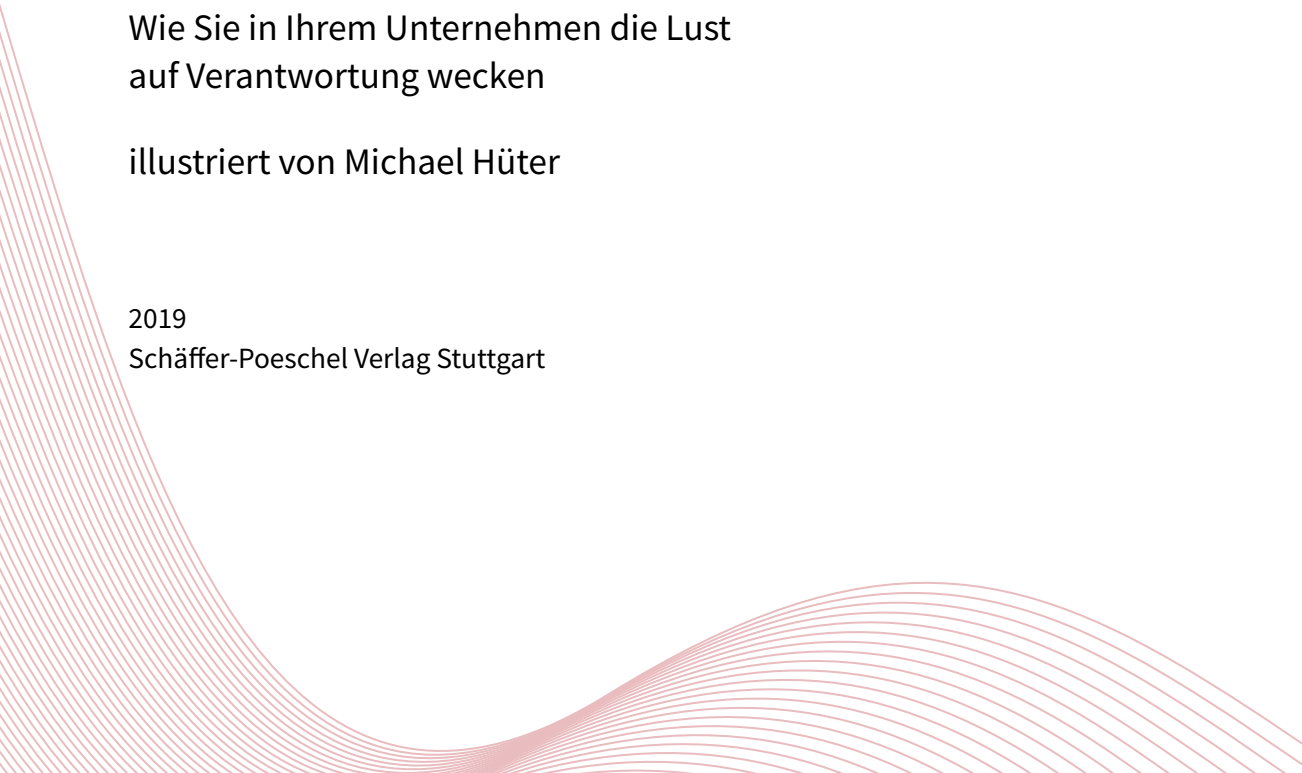
Mutig führen

Wie Sie in Ihrem Unternehmen die Lust
auf Verantwortung wecken

illustriert von Michael Hüter

2019

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem,
säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Print: ISBN 978-3-7910-4412-5 Bestell-Nr. 10313-0001
ePDF: ISBN 978-3-7910-4413-2 Bestell-Nr. 10313-0150

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhe-
berrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und
strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen,
Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elek-
tronischen Systemen.

© 2019 Schäffer-Poeschel
Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart
Coverbild und alle Illustrationen: Michael Hüter
Satz: Marianne Wagner

Januar 2019

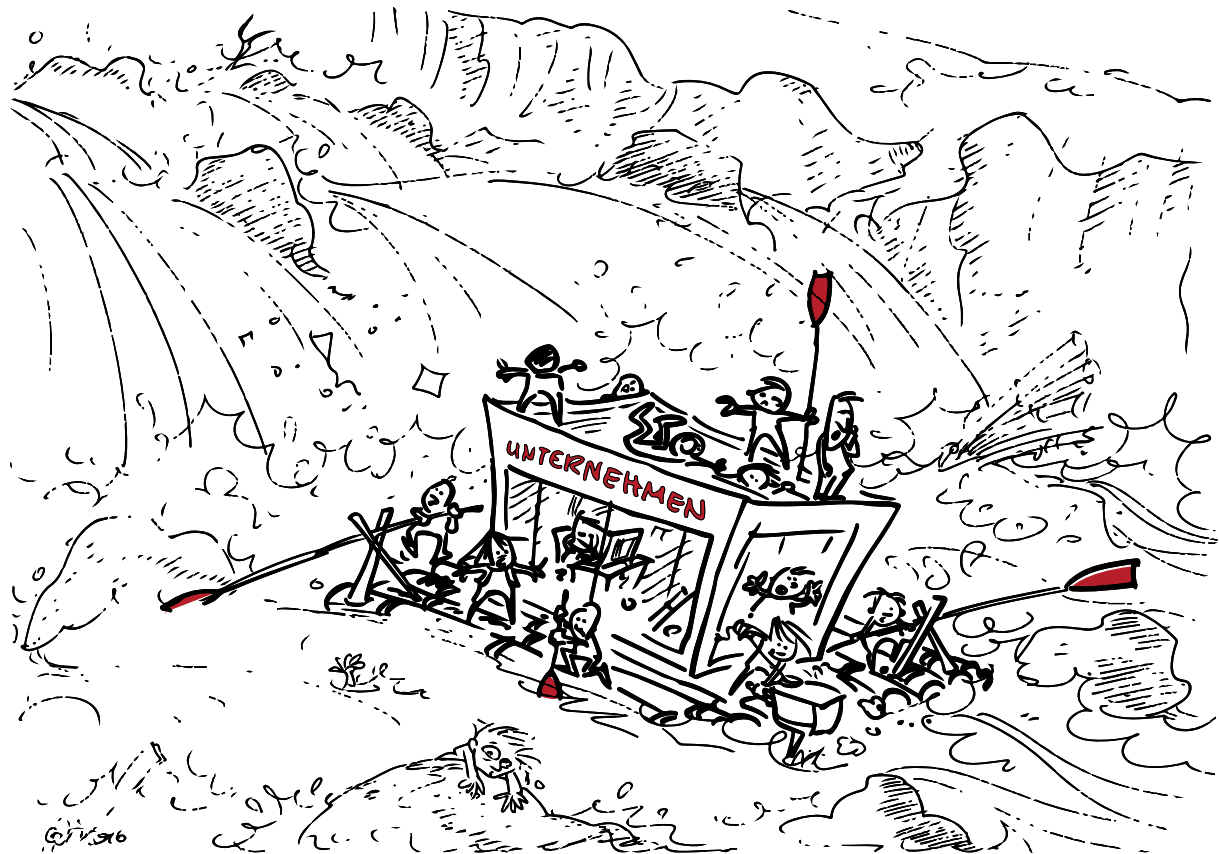
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Unternehmen der Haufe Group

Inhaltsverzeichnis

Einleitung: Wozu braucht es Mut?	9	3.2 Destruktive Kommentare von Führungskräften – Beispiele	30
		3.3 Woran erkennen Sie die Dichte der Hierarchiesperre?	36
Teil 1			
Die Basis: Für kluge Kommunikation sorgen	15	4 Echte Dialoge und konstruktive Auseinandersetzungen	38
1 Wo sitzt eigentlich die Intelligenz von Unternehmen?	17	4.1 Höflichkeit und Respekt	39
2 Von folgenlosen Mitteilungen und vollendeter Kommunikation	21	4.2 Das gemeinsame »Ringeln um beste Lösungen« anregen und moderieren	40
2.1 Die Kommunikationsgruft	23	4.3 Downloading	42
2.2 »Vollendete Kommunikation«	24	4.4 Debatte	43
3 Wahrnehmungsfähigkeit steigern – Hierarchiesperren verhindern	28	4.5 Dialog	44
3.1 Voraussetzungen für eine hohe Wahrnehmungsfähigkeit eines Unternehmens	29	4.6 Presencing	45
		4.7 Kompetenzen für den Dialog	46

Teil 2		8 Sicherheit gewährleisten	92
Das Grundprinzip: Werte und Verantwortung teilen	51	9 Wertschätzung und Anerkennung	98
5 Rahmen geben und Spielräume schaffen	55	9.1 Wertschätzung: Fokus auf das Gute	100
5.1 Begeisterung für »meine Sache«	58	9.2 Anerkennung: Feedback geben	102
5.2 Das Rollenkonzept	68	10 Sinn anbieten	106
5.3 Flexibilität und Geschwindigkeit	72	10.1 Sinnfindungsprozess	109
6 Offenlegung der Kontrollkriterien – Selbstkontrolle ermöglichen	73	10.2 »Sensemaking« in Veränderungsprozessen	112
6.1 Was passiert eigentlich, wenn kontrolliert wird?	76	Teil 3	
6.2 Was ist die Alternative?	81	Wofür mutige Führung sorgt	115
7 Erfolg definieren und reflektieren	84	11 Entlasten	119
7.1 Schritt 1: Schlüsselindikatoren und -kriterien identifizieren	85	11.1 Eine klare Binnenstruktur festlegen	121
7.2 Schritt 2: Schlüsselindikatoren und -kriterien in Relation bringen	87	11.2 Geschützte Räume für das Lösen von Konflikten schaffen	124
7.3 Schritt 3: Selbst gesetzte Teamziele statt individueller Zielvorgaben	89	12 Anregen	127
		12.1 Neu-Lernen	128
		12.2 Der Umgang mit Unterschiedlichkeiten	132
		12.3 Der Umgang mit Macht	135

13 Verbinden	140	15 Mutig lebendige Gemeinschaft ermöglichen	154
13.1 Den Blick auf das Ganze richten	141	15.1 Die neue Rolle der Führungskräfte	154
13.2 Das abteilungsübergreifende Führungsteam	143	15.2 Ein Blick in die Zukunft	156
13.3 Der Sinn des Unternehmens als Handlungsrahmen	147	Literatur	158
14 Persönliche Kompetenzen fördern	150	Stichwortregister	160
		Die Autoren.....	162



Einleitung: Wozu braucht es Mut?

Erfolgreich mit Veränderungen umzugehen, war immer schon eine zentrale Aufgabe für Unternehmen. Doch heute machen viele Unternehmen die Erfahrung, dass sie mit den bisherigen Optimierungsstrategien an Grenzen stoßen. Denn nicht nur die Veränderungsgeschwindigkeit hat vor dem Hintergrund von Digitalisierung und Globalisierung massiv zugenommen – die Welt scheint auch deutlich unberechenbarer geworden zu sein. VUCA nennt man dieses Phänomen. Es steht für volatility (Unbeständigkeit), uncertainty (Unsicherheit), complexity (Komplexität) und ambiguity (Mehrdeutigkeit). Das Sich-Bewegen in dieser Welt fühlt sich zunehmend an wie eine Wildwasserfahrt, auf der sich sowohl die Unternehmensleitungen als auch die Mitarbeitenden immer mehr bei dem Versuch verausgaben, adäquat auf die Anforderungswellen zu reagieren, von denen sie mitgerissen werden.

Und als ob das nicht schon genug der Herausforderung wäre, kommt noch eine weitere hinzu: Die Ansprüche der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an ihre Arbeit sind deutlich gestiegen. Vor allem jüngere Menschen haben immer weniger Lust, ihre Lebenszeit damit zu vergeuden, Dinge zu tun, die ihnen keinen Spaß machen und in denen sie wenig Sinn sehen. Sie möchten sich einbringen mit ihren Interessen, ihrer Person, sie möchten (mit)gestalten: Arbeit soll heute auch ein Ort der persönlichen Entfaltung und Weiterentwicklung sein. Ein Ort, an dem GELEBT wird. Und da wir gegenwärtig einen Arbeitnehmermarkt haben, können zumindest gut ausgebildete Leute ihren Arbeitgeber kritisch auswählen.

Das erleben viele Unternehmen als Fachkräftemangel.

Was braucht es nun, um mit diesem Komplex an Herausforderungen umzugehen? Mit weiteren Optimie-

rungen des Bestehenden kommen wir nicht mehr weiter.

Es braucht zuallererst und insbesondere MUT.

DEN MUT, DIE BEDINGUNGEN FÜR DIE ZUSAMMENARBEIT IN UNTERNEHMEN VÖLLIG NEU ZU GESTALTEN.

Die VUCA-Welt verlangt eine Neugestaltung der Bedingungen der innerbetrieblichen Zusammenarbeit ausgehend von der Frage:

Was brauchen Menschen, damit sie bereit sind, dem Unternehmen ihre Intelligenz, ihr Wissen, ihre Fähigkeiten, ihre Kreativität und ihre Begeisterung zur Verfügung zu stellen?

Das ist doch wohl selbstverständlich, dass sie das tun, meinen Sie?

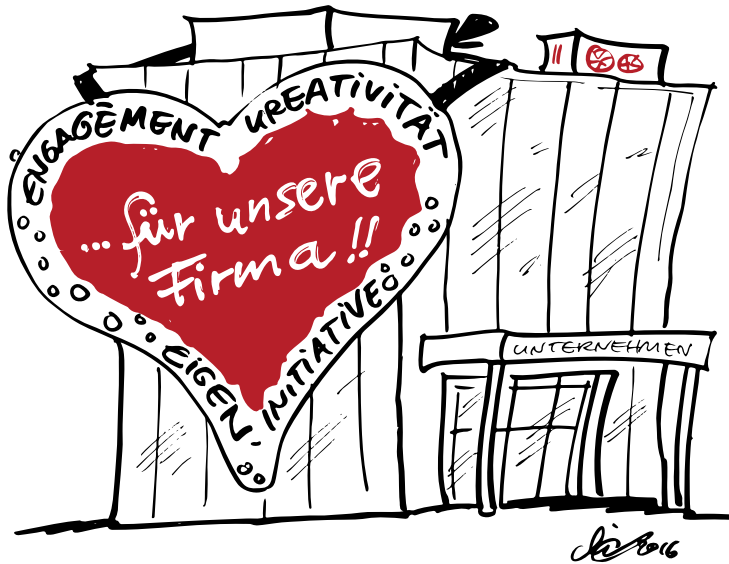
Nein, das ist es ganz und gar nicht. Der Managementdenker Gary Hamel bringt es auf den Punkt: Das, was Sie per Arbeitsvertrag einfordern können, ist allenfalls

gewissenhaftes und professionelles Arbeiten. Alles, was darüber hinausgeht, sind »Geschenke«, die sich ein Unternehmen verdienen muss. Daher muss eine alte Frage heute umgedreht werden:

»Statt uns zu fragen, wie wir die Mitarbeiter dazu bringen, der Organisation besser zu dienen, müssen wir uns fragen, wie wir Organisationen aufbauen, die die außerordentlichen Geschenke verdienen, die die Mitarbeiter in die Arbeit einbringen könnten.« (Hamel 2013, 158)

Genau darum geht es in diesem Buch: Unternehmen zu Orten zu machen, an denen Menschen Lust haben, sich mit ihrem ganzen Potenzial einzubringen – und zwar in eine Gemeinschaft, die nach gemeinsamen Werten und an gemeinsamen Zielen arbeitet.

Die wunderbare Nachricht für alle Unternehmensleitungen dabei ist: Indem Sie die Bedingungen hierfür schaffen, schaffen Sie gleichzeitig die Bedingungen für eine neue Dimension von Schnelligkeit, Flexibilität und Kreativität in Ihrem Unternehmen. Der Schlüssel



hierfür ist das Verteilen von Verantwortung. Das klingt einfach, ist aber hoch voraussetzungsreich. Es geht um ein radikales Umdenken, vor allem im Hinblick auf die Rolle der Führung. Denn sie hat genau diese Räume zu schaffen, in denen selbstverantwortliches und selbstorganisiertes (Team-)Handeln entstehen kann.

es für die Führungskräfte darüber hinaus noch darum, quasi »auf offener Bühne« einen Rollenwechsel zu vollziehen: Denn als Führungskraft werden sie in ihrer klassischen »Leitungsfunktion« überflüssig. Führung an sich wird damit jedoch alles andere als überflüssig: Als Rahmen-Gestalterin und Moderatorin bekommt sie eine neue Aufgabe und Bedeutung.

Und damit sind wir wieder bei unserem Schlüsselwort: MUT.

Das vorliegende Buch gibt Ihnen Bausteine und Prinzipien an die Hand, nach denen Sie Ihr Unternehmen so umbauen und gestalten können, dass es den Herausforderungen unserer Zeit (besser) gewachsen ist. Aber auch wenn die Bausteine und Prinzipien die gleichen sind, wird jedes einzelne Unternehmen seine eigene Art (er)finden müssen, sie in seine aktuelle Realität zu übersetzen und einzubinden.

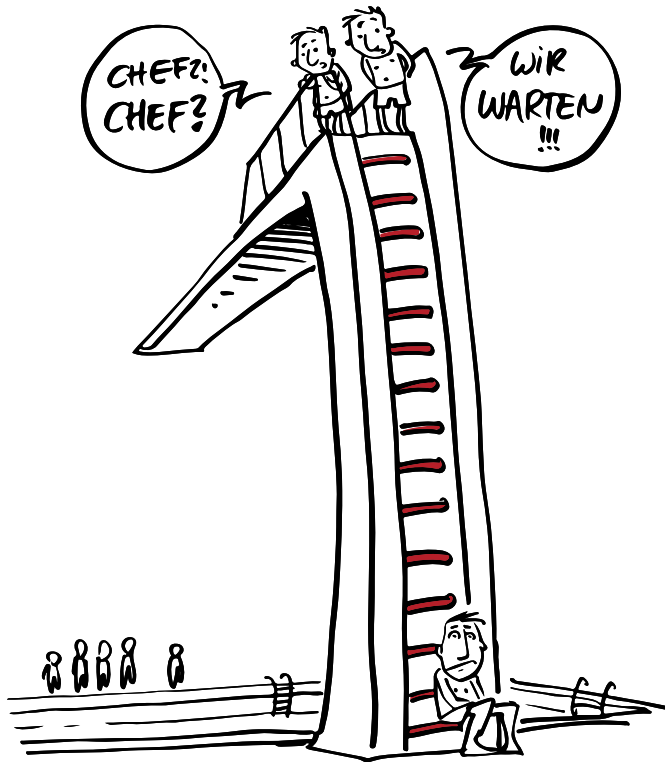
Beim Betreten dieses Neulandes geht

Der Mut, sich auf diesen tief greifenden Umstrukturierungs- und Umlernprozess einzulassen, wird sich auszahlen:

Indem Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hervorragende Bedingungen für das Übernehmen von Verantwortung bieten, werden Sie die Attraktivität Ihres Unternehmens deutlich steigern und Sie werden

die »Geschenke« erhalten, die es Ihnen ermöglichen, lebendig und gelassen mit den Herausforderungen der Gegenwart – und aller Voraussicht nach auch mit denen der Zukunft – umzugehen.

SIE WERDEN VORBEREITET SEIN AUF EINEN KLUGEN UMGANG MIT DEN ÜBERRASCHUNGEN DER VUCA-WELT!





Teil 1

**Die Basis:
Für kluge Kommunikation sorgen**