

Innovative Führung in der VUKA-Welt und im Generationen-Mix

Wer innovativ führen möchte, macht eine starke gemeinsame Vision für sein Team sichtbar, zum Beispiel durch qualitätsvolle Fragen. Die Führungskraft fördert die Bereitschaft aller, zu ent-lernen, um neu zu verstehen. Sie verhilft zu Klarheit, um den Sinn in der Arbeit zu erkennen. Und sie lässt Agilität zu, damit Widerstände die Kraft einer Entscheidung nicht zunichtemachen, sondern ein stärkeres Wir-Gefühl für den gemeinsamen Weg entwickeln.

Von Tina Teucher

Führung: Von der Sehnsucht nach Orientierung

Die heutige Zeit fühlt sich extrem beschleunigt an und wird oft als VUKA-Welt bezeichnet: Sie ist geprägt von **Volatilität** (häufigen und schnellen Änderungen, Unbeständigkeit), von **Unsicherheit** (weil die Vorhersagbarkeit von Ereignissen abnimmt), von **Komplexität** (weil es gefühlt mehr Abhängigkeiten gibt) und von **Ambiguität** (der Mehrdeutigkeit der Faktenlage). All das steigert das Bedürfnis nach Orientierung. Ein „Führer“ könnte die geben, doch in dieser vielschichtigen Welt kann unmöglich einer allein alles überblicken und entscheiden. Eine zukunftsfähige Führungskraft sollte VUKA neu und positiv definieren: mit **Vision**, **Understanding** (Verstehen), **Klarheit** und **Agilität**.

1. Vision: Qualitätsvolle Fragen inspirieren zur Innovation

Wann haben Sie zuletzt ein spannendes Interview gelesen oder eine gut moderierte Talkrunde gesehen? Was machte dieses Erlebnis so relevant? Es ist die Qualität der Fragen, die dann die Qualität der Antworten und – im Führungskontext – der entstehenden Innovationen bestimmt. Vom Anführer John F. Kennedy kennt man die Losung: „Frage nicht, was Dein Land für Dich tun kann. Frage, was Du für Dein Land tun kannst“. Das ist stark und bringt doch noch nicht den (Lebens-)Sinn des Individuums zusammen mit dem Sinn der Organisation, für welche die Person arbeitet. Der Direktor des Institute for Advanced Sustainability Studies (IASS), Mark Lawrence, hat Kennedy's Leitsatz weiterentwickelt, indem er zu einem seiner Projektleiter sagte: „Du weißt, wo Deine Stärken liegen und was unser Institut bewirken kann. Daher: Frage Dich nicht, was Du *für* dieses Institut tun kannst. Frage Dich, was Du *durch* dieses Institut tun kannst.“ Dieser kleine Unterschied in der Aufforderung stärkt die Selbstwirksamkeit der Person in ihrem Kontext (Empowerment).

2. Understanding & Verstehen: Megatrends erkennen, Altes ent-lernen

„Rechne mit der Zukunft, denn darin wirst Du den Rest Deines Lebens verbringen“, sagte Mark Twain. Die Megatrends verstehen, heisst deshalb auch: Zukunft mitgestalten können. Es lohnt sich, einmal einzutauchen und die Bedeutung und Auswirkungen der grossen Entwicklungen zu begreifen. Hier nur ganz kurz zum Weiterrecherchieren: Globalisierung – Neo-Ökologie, Urbanisierung – Mobilität, Connectivity – Individualisierung, Female Shift – Gender Shift, Gesundheit – Silver Society, Bildung. Im Querschnitt dazu liegen Nachhaltigkeit & Digitalisierung. Doch kein grosser Wandel geschieht von heute auf morgen. Der Mensch ist ein Gewohnheitstier – und zurzeit sind wir an dystopische Zukunftsvisionen gewöhnt. Der junge, aber praxiserfahrene New Work Experte Ali Mahlodji sagt dazu: „Das *Ent-lernen* von alten Mustern in unseren Köpfen bildet das Fundament einer neuen Zukunft und ermöglicht die Potenzialentfaltung von Menschen und Organisationen“.

Zum Verstehen gehört auch, die Lebenswirklichkeit unterschiedlicher Generationen zu berücksichtigen. Eine Generation nimmt am selben Abschnitt des kollektiven Geschehens parallel teil, das heisst, gemeinsame Erlebnisse prägen die Menschen einer Generation. Die Einteilung in verschiedene Generationen-Gruppen ist grob, stark verkürzt und nicht repräsentativ. Man kann es eher als Gedankenspiel sehen: Was passiert, wenn Menschen mit diesen unterschiedlichen Weltbildern aufeinandertreffen und zusammenarbeiten? Die Nachkriegsgeneration (geboren 1945-1955) ist geprägt von wachsendem Wohlstand, arbeitet hart und gründlich und lebt, um zu arbeiten. Die Baby-Boomer (*1955-1965) erlebten Ölkrise, Mondlandung und kalten Krieg. Wichtig sind ihnen Arbeitsplatzsicherheit, Karriere und Führungspositionen, sie gelten als typische Workaholics. Die Generation X bzw. Golf (*1965-1979) ist schon in einem gewissen Wohlstand gross geworden, Work-Life-Balance gewinnt an Bedeutung, sie arbeiten um zu leben und wollen sich (gern auch materiell) etwas leisten können. Die Generation Y (*1980-1994) fragt WHY: Warum soll ich etwas machen? Arbeit muss Sinn haben – sie wollen beim Arbeiten leben, beim Leben arbeiten, suchen Arbeitgeber mit guter Reputation und erwarten flache Hierarchien, Vernetzung, Teamwork und Mitsprache. Die Generation Z (*ab 1995) betritt gerade die Arbeitswelt. Abgeschreckt von der Elterngeneration, die vor lauter Arbeit oft nicht genug für die Kinder da war, stellen sie Privatleben vor Arbeit, möchten beides getrennt wissen und schätzen einen festen Arbeitsplatz mit Strukturen und Feedback-Kultur. Besonders am Megatrend Digitalisierung werden Generationenunterschiede sichtbar: Während die einen Schwierigkeiten haben, sich in einem Browser zurechtzufinden, sind die anderen selbstverständlich mehr Stunden ihres Tages online als offline. In seinem Roman „Lachs im Zweifel“ beschrieb Douglas Adams die menschlichen „Reaktionen auf technische Neuerungen“:

1. Alles, was es schon gibt, wenn du auf die Welt kommst, ist normal und üblich und gehört zum selbstverständlichen Funktionieren der Welt dazu.

2. Alles, was zwischen deinem 15. und 35. Lebensjahr erfunden wird, ist neu, aufregend und revolutionär und kann dir vielleicht zu einer beruflichen Laufbahn verhelfen.

3. Alles, was nach deinem 35. Lebensjahr erfunden wird, richtet sich gegen die natürliche Ordnung der Dinge.

Nicht nur bei der Technik, auch bei Arbeit, Teams und Führungskultur nehmen die verschiedenen Generationen die Welt kulturell geprägt wahr und haben unterschiedliche Präferenzen.

3. Klarheit: Führung braucht Sinn

Die Zeit der Einzellösungen und Patentrezepte ist vorbei – keine Führungskraft kann alles allein erfassen und anweisen. Doch wie kann ich führen, ohne eine Weisung zu geben? Das beschäftigt auch den Geschäftsführer der freien Lernplattform Serlo.org mit einer Million monatlichen Nutzern. Simon Köhl hat ein grosses Team von vielen ehrenamtlichen und einigen hauptamtlichen Mitarbeitenden aufgebaut. Er hat erkannt: Die Bezahlung ist nicht Kern der Motivation, warum Menschen gern für eine Organisation arbeiten. Gerade Freiwillige leisten Unglaubliches, aber sie könnten eben auch jederzeit gehen. Im Mittelpunkt steht daher die Frage: Wie kann ich führen, ohne dass ich eine einzige Weisung geben muss? Seiner Erfahrung nach sind Mitarbeitende motiviert, wenn sie

1) eine Vision teilen, die man gemeinsam aufbaut, im Falle von Serlo: Bildung gerecht und Lernen mit Spass gestalten.

2) ein gutes Miteinander erleben: Ein lustiges Mittagessen, ein spannender Austausch, schöne Beziehungen – das schafft sozialen Mehrwert.

3) Zusammenhänge verstehen: Etwas lernen, Vernetzungen herstellen, das grosse Bild erkennen.

Durch diese Kombination erleben die mit der Organisation verbundenen Menschen Sinn und Selbstwirksamkeit.

4. Agilität: Widerstand minimieren

Agilität im Leadership bedeutet, bei Veränderungen mit Widerständen zu rechnen und deshalb Beteiligte und Betroffene frühzeitig einzubeziehen. Die heutige Arbeitswelt konfrontiert uns mit häufigeren und intensiven Veränderungen. Der Mensch als Gewohnheitstier empfindet einen natürlichen Widerwillen dagegen: In seiner „alten“ Logik ergibt das „Neue“ keinen „Sinn“. Oft stehen sich Mitarbeitende dabei selbst im Weg. Doch

wenn sie die Zusammenhänge der notwendigen Veränderungen mit ihrer Arbeit verstehen, wird der Wandel akzeptierter und die Arbeit produktiver. So kann sich sogar ein mittelständisches Handwerksunternehmen mit langer Tradition in eine Firma ohne Hierarchien verwandeln. In ihrem Buch „Chef sein? Lieber was bewegen“ beschreiben der Geschäftsführer Stephan Heiler und sein Berater Gebhard Borck diese Transformation des Duschen-Installateurs Alois Heiler GmbH. Alleinentscheidungen sind scheinbar schneller und effizienter. Diese Sicht vernachlässigt jedoch eine wichtige Komponente: Die menschliche Widerstandskraft. Ein schneller Beschluss ist nur *ein* Schritt eines Veränderungsprozesses. Denn jede Veränderung trifft auf Widerstände der Beteiligten und Betroffenen. Wer in Dialog geht und die Menschen rechtzeitig einbezieht, braucht vielleicht länger bis zum gemeinsamen Entschluss, kämpft aber danach nicht lange und intensiv mit Widerständen. Diese oft unterschwelligen Widerstände können in hierarchischen Organisationen verheerend sein, weil sie die Produktivität lähmen und bis zur inneren Kündigung von Mitarbeitenden führen können. Bei der Alois Heiler GmbH nutzt man lieber den Mut der Menschen, sich ihres eigenen Verstandes zu bedienen und zur kontinuierlichen Verbesserung der Firmenprozesse und Produkte beizutragen. Ein ähnlich potenzialentfaltendes Prinzip verfolgt die aus der Landwirtschaft bekannte Permakultur, deren Begründer Bill Mollison sagte: „Die beste Führung ist die, die Autorität überflüssig macht. Ziel ist es, ein sich selbststeuerndes System zu erschaffen“. Die „Führungskraft“ ist dabei eher Moderatorin und Katalysator für zukunftsfähige Innovation.

Fünf Sofortmassnahmen für die VUKA-Welt als Chance

1. Spielen Sie mit Ihrem inneren Schweinehund: **30-Tage-Challenges**.
2. Lachen Sie zusammen über Klischees in einem **Generationen-Workshop**.
3. Üben Sie, **kraftvolle Fragen** zu stellen.
4. Probieren Sie **Art of Hosting** für die nächste Besprechung aus.
5. Sprechen Sie über Ihr **Herzensthema**. Das macht Mut.