

**personal flow®**

Zusammenfassung Metastudie

# Future Skills for Leadership – dynamic Herausforderungen für Führungskräfte in dynamischen Situationen

Frank Wippermann, flow consulting gmbh

Eine Kurzfassung der Metastudie der flow consulting gmbh zu den  
Anforderungen an Führung im Zeitalter der Digitalen Transformation

Die Inhalte, Grafiken und Bilder unterliegen dem Urheberrecht. Dieser Artikel oder Teile davon dürfen weder reproduziert noch für gewerbliche Zwecke wieder verwendet werden. Dies gilt auch für die Aufnahme in elektronische Datenbanken, auf Datenträger oder für das Weiterverwenden im Internet.

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Homepage [www.flow.de](http://www.flow.de) oder sprechen Sie uns persönlich an.

Die Urheberrechte liegen bei der flow consulting gmbh. Beachten Sie bitte das Copyright.

Celle, April 2017 © flow consulting gmbh

## Inhalt

### **Future Skills for Leadership – dynamic Herausforderungen für Führungskräfte in dynamischen Situationen**

4.0 und Digitale Transformation .....	3
Konsequenzen für Organisationen .....	4
Konsequenzen für Mitarbeiter .....	5
Konsequenzen für Strategie, Struktur und Kultur .....	5
Konsequenzen für Führung .....	6
Anforderungen an Führungskompetenzen .....	7
Die sieben Future Skills for Leadership - dynamic .....	9
Das Zusammenwirken der sieben Kompetenzen .....	17
Anhang .....	19

## Future Skills for Leadership – dynamic Herausforderungen für Führungskräfte in dynamischen Situationen

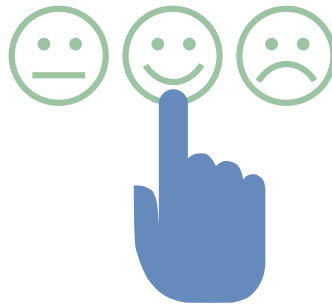
Die Anforderungen an Führung ändern sich. Das ist an sich keine neuartige Feststellung, führen doch veränderte soziale, technische, organisatorische oder ökonomische Umstände in der Regel zu neuen Anforderungen. Doch was sind die Anforderungen im ausgehenden zweiten Jahrzehnt? In einer Metastudie hat die flow consulting gmbh – ausgehend von den Entwicklungen der Industrie 4.0 und Digitalen Transformation – die Konsequenzen für Organisation, Mitarbeiter und Führung untersucht. Sieben Anforderungen an die Kompetenzen einer Führungskraft sind das konkrete und durch einen Test auch messbare Ergebnis dieser Untersuchungen.



### 4.0 und Digitale Transformation

„4.0“ ist in aller Munde: Arbeiten 4.0, Bildung 4.0, selbstverständlich Beratung 4.0 und Führung 4.0 bis hin zu Wasser 4.0 und sogar Revolution 4.0. Ursprung aller 4.0-Begriffe ist „Industrie 4.0“ – nach der ersten (mechanische Produktionsanlagen dank Wasser-/Dampfkraft), der zweiten (arbeitsteilige Massenproduktion dank Elektrizität) und der dritten (Automatisierung dank IT) industriellen Revolution nun also die nächste Phase. Die unterscheidet sich von ihren drei Vorläufern zunächst einmal dadurch, dass sie nicht im Nachhinein als solche bezeichnet, sondern im Vorhinein programmatisch angegangen wird – durch eine Initiative der Bundesregierung. Außerhalb des deutschsprachigen Raumes wird eher von Digitaler Transformation gesprochen, der Kern ist in jedem Fall identisch: Durch produktionstechnische Neuerungen sollen kundenspezifische Produkte und Dienstleistungen zum Massenherstellungspreis angeboten werden können.

Diese Entwicklung wird durch solche digitalen Technologien erreicht, die Kommunikation im Verbund von softwarebasierten Daten und elektronischen und mechanischen Geräten erlaubt (CPS: Cyberphysische Systeme).



### Konsequenzen für Organisationen

Die Auswirkungen von Industrie 4.0 und vor allem von Digitaler Transformation gehen weit über technische Aspekte hinaus: Tätigkeitsbereiche und entsprechende Qualifikationen, Geschäftsprozesse, Organisationsformen, Informationsmanagement, Führungsanforderungen, Strategie, Kundenbeziehung, Produkt- und Serviceorientierung, Umgang mit Zeitdruck und mit unabsehbaren Änderungen sind einige der Aspekte, die Neuerungen ausgesetzt sind. Kurz: Die Kultur einer Organisation wird sich verändern, Kultur verstanden als die Art und Weise, wie eine Organisation mit den Anforderungen ihrer Umwelt umgeht. Und wenn sich die Umwelt (mal wieder) ändert, dann muss sich eine Organisation dazu in irgendeiner Form verhalten: Irgendwo zwischen ignorantem Ausblenden und aufgeschrecktem Aktionismus.

Hier kommt der Begriff der „Agilität“ ins Spiel – das ist die Fähigkeit einer Organisation, strukturiert und vorbereitet mit neuen, unbekanntem Situationen umgehen zu können. Wichtig: Klassische Methoden und Betriebssysteme der Planung behalten ihre Relevanz – für die planbaren, bekannten Aufgaben.

	Klassische Management-Methoden	Neue (agile) Management-Methoden	Agile Mindsets
Methoden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozessmanagement</li> <li>• Lean Management</li> <li>• Qualitätsmanagement</li> <li>• Supply Chain Management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scrum</li> <li>• Kanban</li> <li>• Design Thinking</li> <li>• Discovery Driven</li> <li>• Retrospektiven</li> <li>• Konsent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dynamic Facilitation</li> <li>• Appreciative Inquiry</li> <li>• Effectuation</li> <li>• Barcamp</li> </ul>
Betriebssystem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hierarchie-Organisation</li> <li>• Fixe Ziele/strategische Planung</li> <li>• Detailliertes Reporting/Controlling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• auf Scrum basierende Organisation</li> <li>• Soziokratie</li> <li>• Holacracy</li> </ul>	

Nach: Aulinger

## **Konsequenzen für Mitarbeiter**

Ständig agil zu sein, sich immer auf neue Gegebenheiten einzustellen, nichts als auch nur halbwegs sicher annehmen zu können ... das hält auf Dauer kaum jemand aus. „Wenn der Wandel zu beständig wird, wird es für jede Person schwierig, zu begreifen, was geschieht, und vorherzusagen, was geschehen wird, es sei denn, sie sind in der Lage, Abschnitte dieses Flusses einzufrieren, herauszubrechen und neu einzuordnen.“ (Weick) Der Jenaer Soziologe Hartmut Rosa bietet dazu drei grundsätzliche Auswege aus einer ständigen Überforderungssituation, egal ob einer psychischen oder einer physischen, an:

- Alternative Lebensführungen als verschiedenartige „Ausstiege“ aus den verbreiteten Lebensweisen;
- Stabilitätssuche durch Konsum – der allerdings nicht wirklich genutzt wird und daher scheinbar ist;
- Anerkennung und gemeinsame Aneignung der Welt als gemeinsam durchgeführte und erlebte Vergewisserung über Situationen, Komplikationen und zweckmäßigen Aktionen.

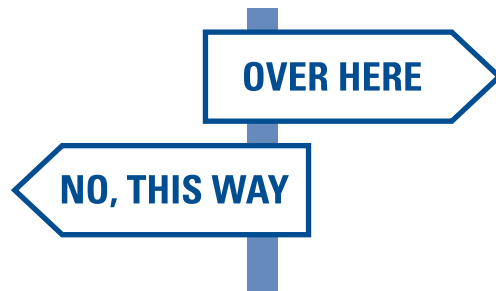
Als anhaltend tragfähig erweist sich lediglich der letztgenannte Ausweg, „Resonanz“ genannt. Hier ist der notwendige Verlässlichkeitsanker kein eskapistischer oder oberflächlicher, sondern fortwährend ergiebig praktikierbar. In Organisationen werden Verlässlichkeitsanker in den drei Ordnungsmomenten Strategie, Struktur und Kultur (Rüegg-Stürm) generiert – sie dienen als Resonanzräume.

## **Konsequenzen für Strategie, Struktur und Kultur**

Strategie erhebt in dynamischen Situationen nicht den Anspruch, ein garantierter Langfristplan zu sein. Vielmehr ist Strategie „a point of view on the future“ (McGrath): Alle wissen, dass diese(!) Strategie so(!) nicht realisiert werden wird – doch sie dient als gemeinsamer Orientierungspunkt und Handlungsrahmen, als ein vorläufiger, doch gerade deshalb umso relevanter. Die präsenste Situation mit einer absehbaren nahen Zukunft ist entscheidender als ein Masterplan. In einer solchen Situation vollzieht sich die oben geforderte „gemeinsame Aneignung der Welt“. Nicht nur für ein Kind ist die Person, die sie derzeit über die Straße (oder durch eine fremde Stadt) führt, wichtiger als Patentante, Großvater und Kinderarzt zusammen – subjektiv wie objektiv!

Diese „Vordringlichkeit des Befristeten“ (Luhmann) gilt auch für Organisationsstrukturen. Agile Ansätze wie Scrum oder Holacracy sind ja gerade weder beliebig noch anarchisch, sie zeichnen sich durch sehr klare und strenge Zuschreibungen von Rol-

len/Funktionen und Abläufen/Prozessen aus. In diesen Klarheiten und Verlässlichkeiten findet die „gemeinsame Aneignung der Welt“ statt.



Das dritte Ordnungsmoment, die Kultur, ist zentral, weil hier die Überzeugungen jedes Einzelnen mit denen der gesamten Organisation zusammenkommen. Hier ist Führung gefragt – Strategie und Struktur kommen dagegen ohne dieses Aufeinandertreffen aus: „Die der Führung vorgelagerten Managementfunktionen Planung, Organisation und Personaleinsatz sind ja fast schon autistisch, jedenfalls aber ohne unmittelbaren Kontakt zu den (nicht dispositiv tätigen) Organisationsmitgliedern erfolgreich realisierbar.“ (Lührmann)

Zunächst zu den Überzeugungen jedes Einzelnen: In der Wertewelten-Studie, vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales in Auftrag gegeben, werden zwei grundverschiedene Überzeugungscluster konstatiert:

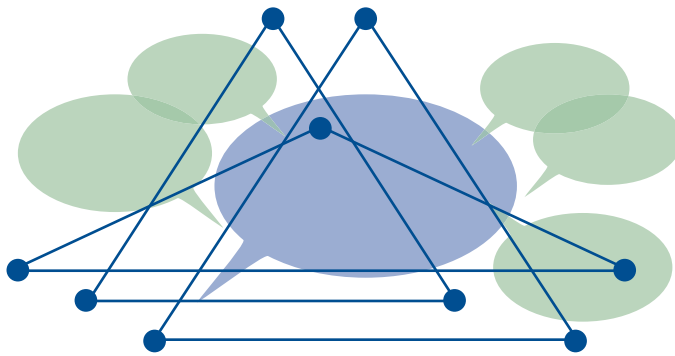
- die Wertewelt der „abgegrenzten Arbeitszeiten“: Planbarkeit, geregelte Arbeitszeiten und ein sorgenfreies Leben spielen hier die Hauptrolle;
- die Wertewelt „Individualisierung der Arbeitszeiten“: Hier werden Eigeninitiative, freiere Zeiteinteilung und hohe Flexibilität geschätzt.

In den meisten Fällen wird eine Führungskraft im eigenen Verantwortungsbereich auf Vertreter beider Wertewelten stoßen – mit der Aufgabe, hier im Sinne und im Auftrag der Organisation zu führen.

### **Konsequenzen für Führung**

Führung legitimiert sich dabei immer weniger qua Hierarchie. Die Anzahl der Streifen am Ärmel oder auf der Schulterklappe, die Anzahl der Fenster des Arbeitszimmers oder andere Symbole der institutionalisierten Macht verlieren gerade in dynamischen Situationen immer mehr an Bedeutung. Schließlich besitzt der vermeintlich Untergebene in der Regel nicht nur einen Informations- und Erfahrungsvorsprung, sondern zugleich auch ein (zumindest implizites) Wissen darüber, wie „falsche“ Anordnungen in der Praxis taktisch-taktvoll umgangen werden können.

Führung entsteht vielmehr in Interaktion mit den Geführten und wird zwischen ihnen in jeder Situation potenziell neu bestimmt und verändert. Führung ist daher „ein offenes Projekt, das sich an wechselnden sozialen Umwelten immer wieder neu zu bewähren hat“ (Lührmann). Gerade die Koordination der verschiedenen – teils widersprüchlichen – Identitäten, die in verschiedenen Interaktionen (Mitarbeiter, Aufgaben, Ziele usw.) entstehen und gefragt sind, stellt eine der Hauptarbeiten einer Führungskraft an sich selbst dar. Hier werden die Gelegenheiten geschaffen, um die „gemeinsame Aneignung der Welt“ zu ermöglichen. Und dafür kann es einerseits kein Passepartout geben, weil die Interaktionen in Führungssituationen zu verschieden sind. Und es kann andererseits keinen zuverlässigen Ratschlag geben, wie man denn eine gleich folgende Führungssituation bewältigen soll, weil sich genau diese Situation während der Interaktion ändern wird – zumindest lässt sich das nicht ausschließen.



### **Anforderungen an Führungskompetenzen**

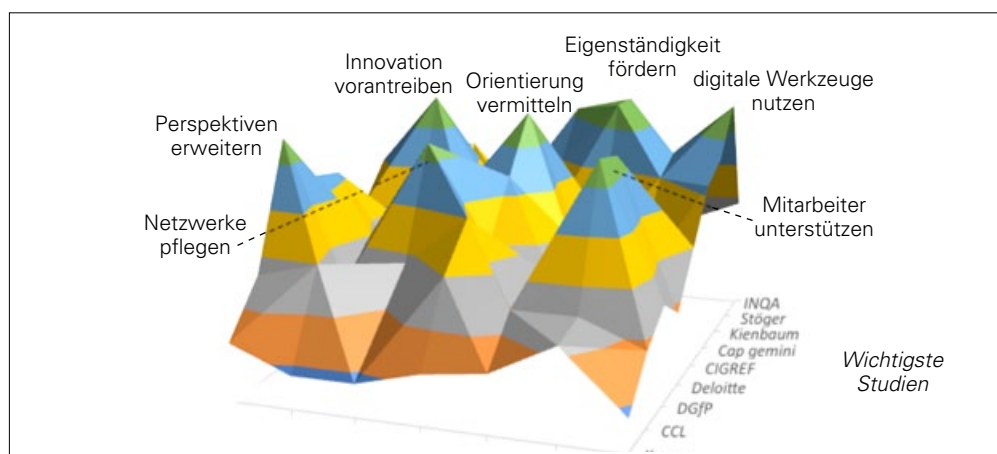
Fünfzehn empirische Studien zu den Anforderungen an Führung in dynamischem Umfeld bilden die Basis für die Arbeit zu den „neuen“ Führungskompetenzen (Liste s. Anhang). Die Studien stammen aus vier verschiedenen Ländern (Deutschland, Schweiz, Frankreich, USA) aus den Jahren 2014 bis 2016. Ihr Fokus ist auf das gerichtet, was Führungskräfte in den oben aufgezeigten Situationen leisten sollten:

- Beweglichkeit bei gleichzeitiger Verlässlichkeit
- Flexibilität bei gleichzeitiger Planbarkeit
- Situationsbezug bei gleichzeitiger Stetigkeit

Gerade in dem Aushalten und Hantieren von solchen vermeintlichen Dilemmata besteht Führung: „Führungsqualität ist die Fähigkeit, weise Entscheidungen zu treffen und verantwortlich zu handeln, wenn man nicht mehr hat als eine Vorstellung von der Richtung und den geeigneten Werten.“ (Hock) Und für dieses Bewältigen benötigen Führungskräfte einerseits die „guten alten“ Kompetenzen, wie sie in den Future Skills for Leadership zusammengefasst sind.

Future Skills for Leadership (FSL classic)	
1 Zielorientierung	2 Innovationsfähigkeit
3 Motivationsfähigkeit	4 Dialogfähigkeit
5 Überzeugungskraft	6 Bereichsübergreifende Zusammenarbeit
7 Konfliktmoderation	8 Erfolgskontrolle

Hinzu kommen weitere sieben Führungskompetenzen. Diese sind das Ergebnis sowohl einer Clusterbildung aus 92 Anforderungen, die in den oben angesprochenen fünfzehn Studien genannt werden als auch eines Abgleichs mit zwei anderen Meta-studien (s. Anhang): Von „Agilität“ über „Loslassen können“ bis „Zusammenarbeit fördern“.





### **Die sieben Future Skills for Leadership - dynamic**

Die Hintergründe und Ausprägungen dieser sieben Führungskompetenzen für dynamische Situationen – *Future Skills for Leadership - dynamic* – sind in den folgenden Steckbriefen dargestellt.

#### **Agile Leadership (FSL dynamic)**

- 1 Perspektiven erweitern
- 2 Innovationen vorantreiben
- 3 Netzwerke pflegen
- 4 Orientierung vermitteln
- 5 Eigenständigkeit fördern
- 6 Mitarbeiter unterstützen
- 7 Digitale Werkzeuge nutzen

→ **PERSPEKTIVEN ERWEITERN**

Damit ist die Fähigkeit gemeint, ...

**unklare Situationen, Neues und Anderes zuzulassen, zu ermöglichen und wertzuschätzen.**



In dynamischen Situationen gibt es keine eindeutige, nicht mal eine naheliegende „Lösung“. Ein „one-size-fits-all“ ist unangebracht, auf eigene Erfahrungen kann nicht gebaut werden, weil sich selbst eine anscheinend bekannte Situation in wenigen Augenblicken ganz anders zeigen wird. Für eine Führungskraft führt das zu der Aufgabe, immer wieder das eigene Radar einzuschalten und offen für neue Informationen, Impulse und Wahrnehmungen zu sein. Gerade wenn diese neuen Eindrücke dem bisherigen Konzept widersprechen, gilt es für die Führung, Chancen in diesem „Fakten-Chaos“ zu sehen, Widersprüche und Alternativen als positiv aufzunehmen. Der konstruktive Umgang mit kognitiver Unsicherheit ist bei Personen mit hoher Kompetenz bei „Perspektiven erweitern“ der Einstieg in ständiges Lernen.

**Fortschritt ist nur möglich, wenn man intelligent gegen die Regeln verstößt.**

*Boleslaw Barlog (Theaterregisseur, 1906-1999)*

## → INNOVATION VORANTREIBEN

Damit ist die Fähigkeit gemeint, ...

**Neuerungen offen gegenüber zu treten, zu experimentieren und den stets unbekanntem Ausgang des Neuen willkommen zu heißen.**



Produktzyklen werden immer kürzer, Innovationsraten steigen – die Neuigkeit von heute ist bekanntlich morgen schon alt. Doch Innovationen fallen nicht vom Himmel, das Warten auf den Geistesblitz reicht nicht aus. Führung bekommt daher immer mehr die Aufgabe, neben einem kreativen und fehlerfreundlichen Klima dafür zu sorgen, dass Ideen auch wirklich umgesetzt werden. Die Formel lautet: Exploration + Exploitation = Innovation. Dazu muss Führung Risikobereitschaft zeigen, Experimente anstoßen und ergebnisoffen Bestehendes erneuern. Dazu gehört auch, mit Rückschlägen umzugehen, diese vorher mental wie auch hinsichtlich relevanter Ressourcen wie Zeit oder Budget einzukalkulieren. Führungskräfte mit hoher Kompetenz bei „Innovation vorantreiben“ haben nicht unbedingt die besten Ideen – doch sie haben den Mut und den Drang, Neues auszuprobieren, zu machen.

### **Innovation distinguishes between a leader and a follower**

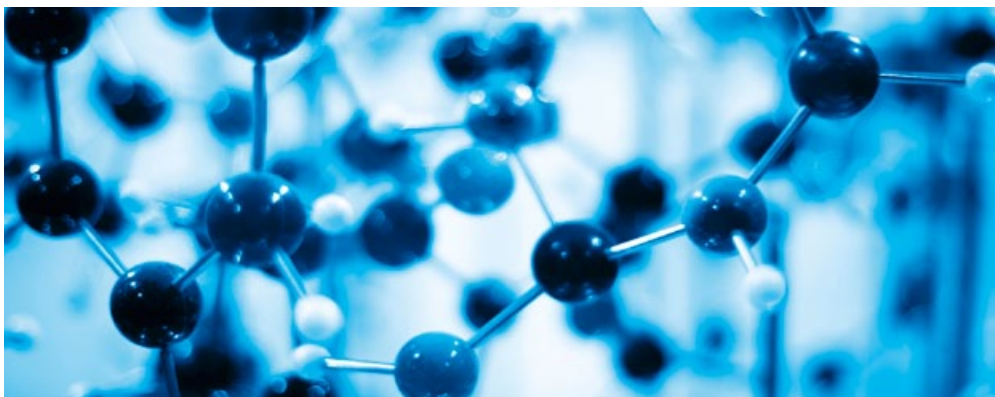
*Steve Jobs (Unternehmer, 1955 – 2011)*



## NETZWERKE PFLEGEN

Damit ist die Fähigkeit gemeint, ...

**soziale Kontakte innerhalb und außerhalb der eigenen Organisation auch ohne unmittelbar verwertbaren Nutzen aktiv auszubauen.**



Informationen, Erfahrungen und Ideen sind nicht nur weit verstreut. Auch ist häufig unklar, welche dieser Inputs wann relevant werden könnten. Daher ist es für eine Führungskraft wichtig, Beziehungen und Netzwerke zu pflegen, um bei Bedarf darauf zurückgreifen zu können. So kann sie ihre Entscheidungen auf eine breitere Basis stellen. Diese vorsorgliche Zusammenarbeit mit den verteilten Wissensressourcen findet idealerweise sowohl innerhalb als auch außerhalb der Organisation statt und erfolgt sowohl über klassische Austauschformen (Besprechungen, Konferenzen usw.) als auch über soziale Netzwerke (Facebook, LinkedIn usw.). Mit hoher Kompetenz bei „Netzwerke pflegen“ ausgestattete Führungskräfte teilen ihr Wissen und fördern die Zusammenarbeit mit anderen umfassend und auch ohne unmittelbar zu erwartenden Nutzen.

**Das Glück lacht denen, die vorbereitet sind.**

*Louis Pasteur (Mikrobiologe, 1822-1895)*

 **ORIENTIERUNG VERMITTELN**

Damit ist die Fähigkeit gemeint, ...

**besonders in uneindeutigen Situationen positive Vorstellungen zu gemeinsamen Zielen und Aktivitäten zu vermitteln.**



Bei aller Dynamik und den daraus resultierenden Unsicherheiten – Führung hat gerade dann die Aufgabe, die grobe Richtung immer wieder zu benennen, sie immer wieder in Erinnerung zu rufen. Mit dieser groben Richtung ist das „Ziel der Reise“ der Organisation gemeint und gefordert, kein kleinteiliger Drei-Jahres-Plan. Die klare Vorstellung über die Zukunft der Organisation mit positiven Bildern und Begriffen zu verknüpfen und dabei den Sinn und Nutzen der Produkte und Dienstleistungen in den Vordergrund zu stellen, gibt anderen Orientierung und inspiriert für kommende Aufgaben und Schwierigkeiten. Gerade unter unsicheren Bedingungen ist eine Führung gefragt, die nachvollziehbar zuversichtlich ist und so eine positiv besetzte Realität schafft. Eine Führungskraft mit hoher Kompetenz bei „Orientierung vermitteln“ ist daher in der Lage, Ereignisse und Entscheidungen für alle plausibel zu ordnen und einzuordnen.

**Reality is an ongoing accomplishment that emerges from efforts to create order and make retrospective sense of what occurs.**

*Karl E. Weick (Organisationsforscher, \*1936)*

 **EIGENSTÄNDIGKEIT FÖRDERN**

Damit ist die Fähigkeit gemeint, ...

**andere in Entscheidungen einzubinden und dafür zu sorgen, dass sie ihre Aufgaben eigenständig und kompetent erledigen können.**



Unübersichtliche dynamische Situationen zeichnen sich dadurch aus, dass zentralisierte Führung kaum mehr möglich ist. Zu verteilt sind die Informationen und Handlungsmöglichkeiten als dass eine Instanz alle Entscheidungen treffen kann. Sich selbst organisierende Personen oder Gruppen müssen nicht nur in der Lage sein, allein aktiv zu sein – sie müssen zuvor dazu ermächtigt und ertüchtigt werden. Die notwendige Flexibilität von Hierarchien verlangt also von der Führung den Willen und das Können, loszulassen. Und von den Mitarbeitern erfordert sie den Willen und das Können, Verantwortung zu übernehmen. Der offene Austausch von Erfahrungen und Vorschlägen, die Beteiligung bei Entscheidungen und eine weitgehend freie Hand bei der Umsetzung sind Aktivitäten einer Führungskraft mit hoher Kompetenz bei „Eigenständigkeit fördern“.

**Vertrauen verwirklicht sich im Handeln.**

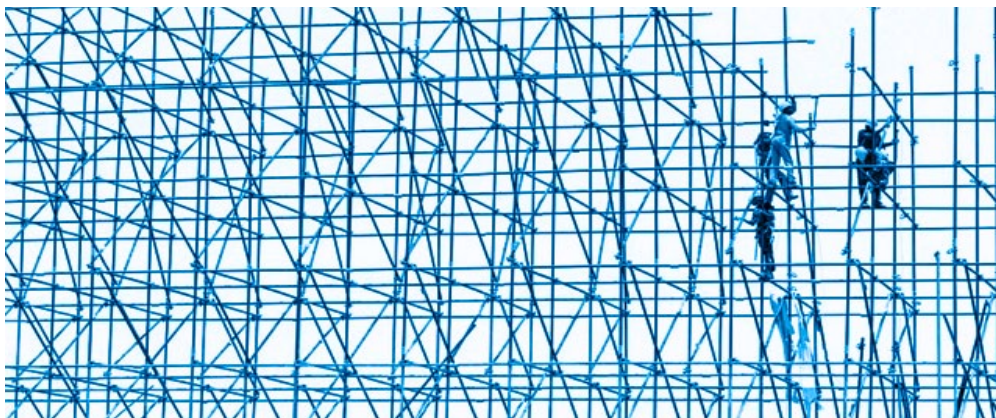
*Martin Hartmann (Philosoph, \*1968)*



 **MITARBEITER UNTERSTÜTZEN**

Damit ist die Fähigkeit gemeint, ...

**Mitarbeiter in unsicheren Situationen zu stärken und sie zu befähigen, mit Widersprüchen und Überraschungen umzugehen.**



Mitarbeiter gehen mit unklaren und unsicheren Situationen verschieden um – von hoher Verunsicherung bis zu engagierter Überarbeitung. Aufgabe von Führung ist es, darauf zu achten, dass die Mitarbeiter widersprüchliche Anforderungen meistern, ohne in eines der beiden genannten Extreme zu fallen. Ein offenes Ohr für ihre Belange und die Anerkennung von Leistung und von Erfolg gehören dazu. Neben diesen unmittelbaren Feedbackmechanismen sind Strukturen durch die Führungskraft zu schaffen, in denen persönliche Entwicklungen der Mitarbeiter gefördert, sanktionslose Rückmeldungen (zu Fehlern, persönlichen Grenzen usw.) ermöglicht oder persönlichkeitsbezogene Unterschiede produktiv genutzt werden (Teamzusammenstellungen, Aufgabenneuverteilungen usw.). Eine hohe Kompetenz bei „Mitarbeiter unterstützen“ zeichnet sich durch eine individuell-beziehungsbezogene als auch durch eine strukturell-organisationsbezogene Arbeit durch die Führungskraft aus.

**Wer die anderen neben sich klein macht, ist nie groß.**

*Johann Gottfried Seume (Schriftsteller, 1763-1810)*

## → DIGITALE WERKZEUGE NUTZEN

Damit ist die Fähigkeit gemeint, ...

**neue digitale Werkzeuge zur Kollaboration für die eigene Arbeit und für die Arbeit mit anderen zu nutzen und dabei die Risiken abzuschätzen.**



Digitale Kommunikationsmittel wie Videokonferenzen oder Chats, Werkzeuge wie CloudComputing oder Sharepoints ... es ist nicht nur eine Frage der Effizienz, im Zeitalter der Digitalen Transformation auch selbst digitale Werkzeuge zu nutzen. Auch ist es eine Frage der Glaubhaftigkeit, schließlich führt eine Führungskraft nicht unmaßgeblich durch ihr eigenes Verhalten. Neben der eigenen Nutzung hat eine Führung auch dafür zu sorgen, andere zu unterstützen und aufzufordern, die Arbeitsweise zu „digitalisieren“ – und zugleich auf die Risiken der digitalen Welt hinzuweisen. Ein gemeinsames Ausprobieren neuer digitaler Werkzeuge, eine aktive Unterstützung von Mitarbeitern, die Neuland betreten möchten sowie eine nach oben und unten abgestimmte „digital policy“ charakterisieren die Aktivitäten einer Führungskraft mit hoher digitaler Kompetenz.

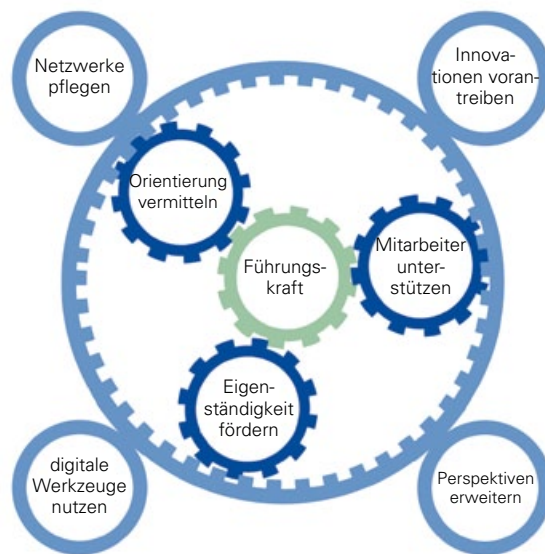
**Everyone gets smarter because of this technology ... and the empowerment of people is the secret to technological progress.**

*Eric Schmidt (Manager, \*1955)*



## Das Zusammenwirken der sieben Kompetenzen

Drei der sieben Kompetenzen bilden das „Innenleben“, auf sie hat eine Führungskraft unmittelbaren Einfluss: Orientierung vermitteln, Mitarbeiter unterstützen und Eigenständigkeit fördern. Ohne diese drei Kompetenzen würden die anderen vier Kompetenzen richtungslos, konfliktär beziehungsweise ineffizient wirken.



Während die drei inneren Kompetenzen in die Organisation hinein gerichtet sind, bilden die vier Kompetenzen am Außenkreis die Schnittstellen zur Umgebung einer Organisation:

- technisch durch die Nutzung digitaler Werkzeuge
- informatorisch durch das Erweitern von Perspektiven
- sozial durch das Pflegen von Netzwerken und
- evolutorisch durch das Vorantreiben von Innovationen.

Die oben aufgezeigten Dilemmata einer Führungskraft in dynamischen Situationen – hier Verlässlichkeit, Planbarkeit und Stetigkeit ... dort Beweglichkeit, Flexibilität und Situationsbezug – werden durch die Innen- und Außenkompetenzen abgebildet:

- Orientierung, Unterstützung und Eigenständigkeit fokussieren – sie dienen der Sich-Vergewisserung und Stabilisierung der Mitarbeiter;
- digitale Werkzeuge, Perspektiven, Netzwerke und Innovation treiben an – sie dienen dem „sich öffnen“ und der Flexibilität der Mitarbeiter

Dominieren die stabilisierenden Kompetenzen einer Führungskraft, so halten sich die Mitarbeiter zunehmend zurück und richten sich in der von der Führungskraft geschaffenen und abgesicherten produktiven Ruhe ein. Dominieren die flexibilisierenden Kompetenzen einer Führungskraft, so geraten die Mitarbeiter in Konfusion und über-treffen sich womöglich mit der Führungskraft im Schaffen unproduktiver Unruhe. Die beiden Welten der nach innen und nach außen gerichteten Kompetenzen erst ermöglichen Führung im Wandel: „to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments“ (Teece).

Nicht die gleichwertig-statische 50:50-Balance der stabilisierenden und flexibilisierenden Kompetenzen ist das Führungsideal im Zeitalter der Digitalen Transformation, sondern das fallweise Jonglieren und Austarieren mit ihnen – außerhalb jeglicher Gleichgewichtsbestrebungen, denn:

**Kann man vorankommen,  
wenn man sich nicht in Gebiete begibt,  
die fern von Gleichgewichtszuständen liegen?**

*(Gilles Deleuze)*

Seit März 2017 ist der Test „Future Skills for Leadership – dynamic“ verfügbar. Er kann als Selbsteinschätzung oder bis hin zu einem 360°-Feedback eingesetzt werden und liegt in den Sprachversionen deutsch, englisch und französisch vor.

Anfragen an: [mail@flow.de](mailto:mail@flow.de)



## **Anhang**

### **Quellen**

- Aulinger, A. (o.J.): Die drei Säulen agiler Organisationen. Whitepaper IOM der Steinbeis-Hochschule.
- Hock, D. (2001): Die Chaordische Organisation. Stuttgart.
- Luhmann, N. (1968): Die Knappheit der Zeit und die Vordringlichkeit des Befristeten. In: Ders. (1994). Politische Planung. Opladen, 4. Aufl.
- Lührmann, T. (2006): Führung, Interaktion und Identität. Wiesbaden.
- McGrath, R. (2016): The End of Stability. In: Digital Transformation Review (09).
- Rüegg-Stürm, J. (2004): Das neue St. Galler Management-Modell. In: Dubs, R./ Euler, D./Rüegg-Stürm, J./Wyss, C.E. (Hrsg.) (2004): Einführung in die Managementlehre. Bern.
- Teece, D.J./Pisano, G./Shuen, A. (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management. In: Strategic Management Journal (18), S. 509-533.

### **Studien**

- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2016): Weißbuch ARBEITEN 4.0.
- Capgemini Consulting (2015): Digital Leadership – Führungskräfteentwicklung im digitalen Zeitalter.
- CIGREF (2015): Cadre de référence CIGREF sur la culture numérique.
- Center for Creative Leadership (2014): Future Trends in leadership Development. Greensboro, NC.
- Deloitte (2016): Digitalisierung im Mittelstand.
- DGfP (2016): Agile Unternehmen – agiles Personalmanagement.
- Discovery Learning Intl. (2014): Trends in Change Leadership.
- INQA (2014): Führungskultur im Wandel.
- Kagermann (2012): Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Industrie 4.0.
- Kienbaum (2016): Future Management Development 2016/2017.
- Kienbaum (2014): Agility – überlebenswichtig für Unternehmen in unsicheren und dynamischen Zeiten.
- Kropp (2015): Agile Success Factors.
- Pfeiffer (2015): Der AV-Index. Lebendiges Arbeitsvermögen und Erfahrung als Ressourcen auf dem Weg zu Industrie 4.0.
- Stöger (2017): Umsetzung der Digitalisierung.
- Telekom (2015): Arbeit 4.0: Megatrends digitaler Arbeit der Zukunft – 25 Thesen.

### **Metastudien**

- Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (2106): Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter.
- Neubauer, R./Tarling, A./Wade, M. (2016): Redefining Leadership for a Digital Age.

### **Bildnachweis**

- pixabay.com, shutterstock.com: S. 13, 16

## Kurzportrait flow consulting

Die flow consulting gmbh begleitet Unternehmen zu Themen der Organisations- und Personalentwicklung. Die Schwerpunkte liegen in folgenden Arbeitsfeldern:

Die Kunden der flow consulting kommen aus Industrie, Dienstleistung und Handel. Sie profitieren von mehr als 20 Jahren fundierter Erfahrung in der erfolgreichen Umsetzung von Veränderungsprozessen, in der Durchführung von wirksamen Trainingsbausteinen und Workshop-Moderationen sowie der Entwicklung von passgenauen Konzepten für unternehmensindividuelle Lösungen.

Die flow-Berater und -Trainer haben ein umfassendes Prozess-Know-how und bringen ihr interdisziplinäres Expertenwissen in die Beratungsprojekte ein. Dabei liegt ihr Fokus auf der erfolgreichen Umsetzung und langfristigen Wirksamkeit der Maßnahmen.

<p><b>flow change®</b></p>  <p>Change Management Strategieberatung Innovationsmanagement Konsensuale Beratung</p>	<p><b>flow leadership®</b></p>  <p>Führungskräfte-Entwicklung Coachings, Seminare Führen und Komplexität Teamentwicklung</p>	<p><b>flow sales®</b></p>  <p>Verkaufstrainings Action-Learning Medientrainings Vertriebs- und Marketingstrategie</p>	<p><b>personal flow®</b></p>  <p>Personalauswahl und -entwicklung Potenzialanalysen Zielvereinbarung Vergütungssysteme</p>
---	--	---	---

## Komplexität und iterative Beratung

Komplexität ist nicht beherrschbar. Daher geraten die gängigen Beratungs- und Trainingsansätze an ihre Grenzen. Veränderungen verlaufen oft dynamisch und vielfältig. Unvorhergesehene Verläufe und Überraschungen sind nicht selten. Deshalb hat flow consulting in Zusammenarbeit mit Forschern und Praktikern den iterativen Beratungsansatz (flow change®) entwickelt.

## Qualitätszertifikat

Der hohe Qualitätsanspruch wurde 2013 mit dem EFQM-Gütesiegel „Recognised for excellence 5 star“ und der Silbermedaille des Ludwig-Erhard-Preises in der Kategorie Kleinstunternehmen gewürdigt.



change is our business

**flow**  
consulting

*Power* *Power* *Power* *Power* *Power*  
Potential Potential Potential Potential **Profile**<sup>®</sup>

**personal flow**<sup>®</sup>

flow consulting gmbh  
Spörckenstraße 89  
D-29221 Celle  
Fon +49 (0)5141 740074  
Fax +49 (0)5141 740078  
mail@flow.de  
www.flow.de