



*Verantwortung teilen – Freiraum gewinnen*  
**Interaktive Führung**

## Ein Programm für erfolgreiche Führungsbeziehungen

Das Thema Führung ist längst nicht mehr nur im Besitz der Führenden. Unternehmen ersetzen traditionelle Pyramidensysteme zusehends durch hierarchieübergreifende Netzwerkstrukturen. Die jungen, gut ausgebildeten Arbeitskräfte fordern vehement mehr Teilhabe an den Kommunikations- und Entscheidungsprozessen. Und die Idee der vollkommenen Führungskraft gilt als überholt. Es ist an der Zeit, die Verantwortung für Führung zu teilen.

## Drei Gründe für eine neue Sicht auf Führung

Ein Blick auf die Arbeitswelt von heute zeigt: Es gibt (mindestens) drei gute Gründe, Führung neu zu denken.

### 1. Die Organisationen der Zukunft erfordern Mitgestaltung

Flache Hierarchien und kurze Entscheidungswege sind eine wesentliche Voraussetzung für Innovationen und langfristigen Erfolg. Nicht zuletzt die rasanten Entwicklung der Informationstechnologie hat diesen Prozess beschleunigt: Durch digitale Kanäle wie mobile Endgeräte, Kollaborations- und Knowledge-Plattformen sowie soziale Medien ist die Kommunikation in den Unternehmen schneller und transparenter geworden.

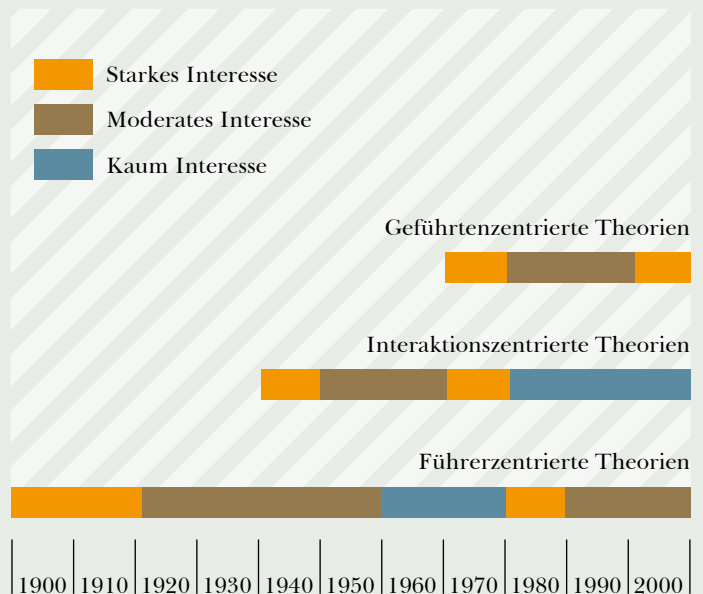
### 2. Die jungen Arbeitskräfte wollen überzeugt werden

Die Generation Y, die heute zwischen 25 und 30 Jahre alt ist und rund 20 Prozent der deutschen Erwerbsbevölkerung ausmacht, stellt andere Anforderungen an das Arbeitsumfeld und ihre Führungskräfte als frühere Generationen. Sie erwartet mehr Raum für eigenverantwortliches Handeln, ausgeprägtes Teamwork und einen offenen Kommunikationsstil.

### 3. Die Zeit der Helden ist vorbei

Das Ende der vermeintlich allwissenden Führungskraft ist eingeläutet. Heute wissen wir, dass ein Fortschreiben der Listen mit idealtypischen Führungsattributen nicht hilfreich ist. Denn kein Führender kann diese in Gänze auf sich vereinen. Nicht umsonst spricht der Management-Vordenker Peter M. Senge deshalb vom „incomplete leader“. Dieser kennt im Gegensatz zum „incompetent leader“ seine eigenen Schwächen und weiß, dass er von der Expertise und Erfahrung seiner Mitarbeiter profitieren kann.

#### Trends in der Führungsforschung



## Die Führungsforschung entdeckt zunehmend die Geführten

An dieser Stelle lohnt sich ein Blick in die Geschichte der Führungsforschung: Den Beginn markieren **führerzentrierte Theorien**. Sie definieren Soll-Profile für das ideale Führungsverhalten und betrachten den Führenden als Treiber von Visionen und Werten, der für die Motivation der Geführten Sorge trägt. Dabei wird allerdings die Komplexität der Prozesse und Strukturen in Organisationen außer Acht gelassen. Denn eine ganze Reihe von Faktoren für den Unternehmenserfolg können Führende nur bedingt beeinflussen.



Anschließend lenken **interaktionszentrierte Theorien** die Aufmerksamkeit auf die Beziehungen zwischen Führenden und Geführten. Sie analysieren und beschreiben die Bedingungen und Verhaltensweisen, die für eine erfolgreiche Interaktion wichtig sind.

In jüngster Zeit zeigt die Führungsforschung besonderes Interesse an den Geführten. Die **geführtenzentrierten Theorien** konzentrieren sich auf die Fähigkeiten der Mitarbeiter. Die zentrale Idee: Die Geführten leisten einen wesentlichen Beitrag zur Führungsqualität, indem sie ihre Standpunkte proaktiv formulieren und selbstbewusst ihre Bedürfnisse einfordern.

## *Interaktive Führung: das Beste aus zwei Welten*

Interaktive Führung ist eine neue Betrachtung von Führung: Sie stellt sowohl Führende als auch Geführte in den Mittelpunkt und befasst sich gleichermaßen mit den Haltungen und der Interaktion beider Seiten. Indem sich Führende und Geführte auf Augenhöhe begegnen und ihre Standpunkte offen miteinander verhandeln, übernehmen sie zu gleichen Teilen Verantwortung für den Führungsprozess und die Team- und Unternehmenserfolge. Die wichtige Rolle der Führenden wird dadurch nicht geschmälert. Der Führungsprozess wird aber um die Perspektiven der Geführten erweitert – was beiden Seiten und auch dem Unternehmen Vorteile eröffnet:

— Die **Führenden** werden durch die Teilung von Verantwortung entlastet. Sie profitieren von einer verbesserten Kommunikations- und Teamkultur und davon, dass das Team durch das eigenverantwortliche Handeln aller Beteiligten bessere Ergebnisse erzielt.

— Die **Geführten** werden als Mitgestalter der Führungsbeziehungen in ihrer Position gestärkt. Dadurch werden hierarchische Schranken reduziert, Entscheidungsprozesse gestalten sich schlanker und schneller.

— Das **Unternehmen** kann auf verbesserten Kommunikationsstrukturen aufbauen. Vor allem aber entwickelt es eine zukunftsfähige Organisationsform und sichert seinen eigenen Fortbestand.



## *Neue Rechte, neue Pflichten*

Allen an diesem Prozess Beteiligten muss allerdings klar sein: Er erfordert ein Umdenken und stellt zwangsläufig neue Anforderungen – und zwar an beide Seiten. Führende müssen in der Lage sein, starke Beziehungen zu den Geführten aufzubauen, offen mit ihnen zu kommunizieren und bisweilen andere Meinungen zu akzeptieren. Die Geführten wiederum müssen bereit sein, den Führungsprozess aktiv mitzugestalten.

## *Die Interaktive Führung in der Praxis*

fgi beschäftigt sich bereits seit einigen Jahren mit den Implikationen eines neuen Führungsverständnisses. In jüngster Zeit haben wir die Einführung des Programms der Interaktiven Führung in einem großen Dienstleistungsunternehmen erfolgreich begleitet. Grundsätzlich werden die neuen Führungsbeziehungen in fünf Schritten erarbeitet:

### **1. Verändern heißt verstehen: das neue Verständnis**

Den ersten Schritt markiert ein gemeinsames Verständnis, wie die Führungsbeziehungen im Unternehmen künftig gestaltet werden sollen. Dazu gehört nicht zuletzt, dass das Top-Management seinen Führungsteams den Mehrwert des neuen Ansatzes vermittelt.

## 2. Das Unsichtbare besprechbar machen: die Diagnostik

Der aktuelle Stand der Führungsbeziehungen wird mit dem sogenannten Verantwortungsbarometer transparent gemacht: Dabei liefert ein Fragebogen mit definierten Handlungsfeldern Informationen darüber, wie Führende und Geführte die gegenwärtige Führungsbeziehung bewerten. So wird deutlich, auf welchen Feldern Entwicklungspotenzial besteht.

## 3. Das Herzstück jeder Veränderung: der Dialog

In den eintägigen, moderierten Workshops „Interaktive Führung“ besprechen Führende und Geführte in einem produktiven Austausch ihre jeweiligen Führungsthemen. Der Schwerpunkt liegt auf der Interaktion im Team und den konkreten Zielen des neuen Führungsverständnisses. (Siehe hierzu auch das nachfolgende Interview mit Katinka Schulz.)

## 4. Der Kompass für die Folgeschritte: die Verabredungen

Führende und Geführte erarbeiten die Schritte, die zu einer Veränderung der Führungsbeziehungen im Team führen sollen – inklusive der notwendigen Zwischenstopps und Erfolgskriterien.

## 5. Führungsbeziehungen pflegen: das Monitoring

Alle Teammitglieder evaluieren in regelmäßigen Abständen die praktizierten Führungsbeziehungen. Dafür ist das Modell der Spielfeldanalyse mit den Dimensionen „Diskussionsthemen“ und „Beziehungsqualität“ besonders geeignet.

*Viele Wege führen zum Ziel*

Je nach Organisationsform und Bedarf des Unternehmens kann das Programm der Interaktiven Führung auf unterschiedliche Weise eingeführt werden.

Eine Möglichkeit ist es, das Programm über eine klassische **Kaskade** zu implementieren: Zunächst finden Veranstaltungen in hochrangigen Sounding-Gruppen statt, und die Führungskräfte und Mitarbeiter werden über bereichsinterne Kick-offs informiert – erst dann starten die Workshops „Interaktive Führung“ in den Einheiten.

In Unternehmen mit schnellen Netzwerkstrukturen können freiwillige Teams als Vorbild für andere Einheiten dienen. Die Impulse dieser **Leuchttürme** haben in der Regel einen hohen Symbolcharakter für das ganze Unternehmen.

Interaktive Führung lässt sich auch als einzelnes **HR-Instrument** nutzen: So kann man beispielsweise das klassische Vorgesetzten-Feedback, bei dem das Verhalten der Führungskraft im Fokus steht, mit dem Workshop „Interaktive Führung“ zu einem Dialog über Führung ausbauen.

### Fazit

Die Interaktive Führung liefert einen wesentlichen Beitrag dazu, Organisationen zukunftssicher zu machen. Dazu kommt: Wer es einmal erlebt hat, sich offen auszutauschen und gemeinsam an den Führungsbeziehungen zu arbeiten, wird nicht mehr zurück wollen.

### Die Autoren

**Dr. Peter Fischer** ist Gründer und Partner der Managementberatung fgi FischerGroupInternational. Der Psychologe und Betriebswirt verfügt über mehr als 30 Jahre Erfahrung in den Bereichen Organisations- und Führungskräfteentwicklung und kulturelle Veränderungen für internationale Unternehmen.

Die Neu-Philologin und Organisationspsychologin **Dr. Beate Heller** ist Partnerin bei fgi FischerGroupInternational. Ihre Schwerpunkte liegen in den Bereichen Top Executive Coaching, Talent Management und Corporate Mentoring.



Dr. Peter Fischer



Dr. Beate Heller

## Auf der Suche nach den „Momenten der Wahrheit“

Die Psychologin **Katinka Schulz** ist als Beraterin für fgi tätig. Als Spezialistin für die Entwicklung von Führungs- und Teamstrategien in neuen oder herausfordernden Umfeldern hat sie in den vergangenen Jahren eine Vielzahl von Workshops „Interaktive Führung“ moderiert.



Katinka Schulz

Frau Schulz, vor jedem Workshop findet ein ausführliches Gespräch mit der Führungskraft statt. Welchen Eindruck vermitteln Ihnen diese Gespräche?

*Im Vorfeld erlebe ich die ganze Bandbreite von Emotionen: Manche Führungskräfte freuen sich auf den Dialog mit ihren Mitarbeitern. Andere stehen der Demokratisierung der Teambeziehungen erst einmal skeptisch gegenüber. Oder sie befürchten, es könnte im Workshop zu Spannungen kommen.*

Welche Erfahrungen machen Führende und Geführte dann in den Workshops?

*Viele Teams – insbesondere auf hohen Management-Ebenen – reden in den Workshops zum ersten Mal offen über ihre Interaktion. Wie viel Mehrwert bringen unsere Meetings tatsächlich in der bestehenden Form? Wann ist ein Feedback konkret genug, damit der Ge-*

*führte wirklich etwas damit anfangen kann? Welchen Gesprächsbedarf hat der Führende? Aber auch die Beziehungen der Teammitglieder untereinander kommen zur Sprache.*

Wie sehen die Verabredungen aus, die dann getroffen werden?

*Entscheidend ist, dass die Impulse zu den Verabredungen von beiden Seiten kommen. Führende und Geführte sind gleichermaßen dafür verantwortlich, ihre Kommunikation konstruktiv und erfolgreich zu gestalten. Wir raten den Teams, sich nicht zu viel auf einmal vorzunehmen. Denn für jedes Veränderungsziel sollen verbindliche Maßnahmen definiert werden. Konkret vereinbaren viele Teams, dass sie in ihren Meetings nicht mehr nur Sachthemen erörtern, sondern auch Raum für persönliche Meinungen und Einschätzungen schaffen wollen. Andere entwickeln handfeste Regeln für das gegenseitige Feedback.*

Das Besondere an dem Programm der Interaktiven Führung ist ...

*... eindeutig die Offenheit, mit der in den Workshops über die Beziehungen in den Teams gesprochen wird. Interaktive Führung setzt bei allen Beteiligten den Willen zu einem Perspektivenwechsel voraus. Damit es zu dem kommt, was wir die „Momente der Wahrheit“ nennen: Geführte finden den Mut zu äußern, dass sie unter der Geheimniskrämerei ihres Vorgesetzten leiden.*

*Der Führende erkennt, wie entlastend es ist, schwierige Entscheidungen vorab mit seinem Team zu diskutieren. Wenn beide Seiten Verantwortung für ihre Beziehungen übernehmen, erhält der Führende den Raum, seine eigenen Grenzen besprechbar zu machen. Und das löst bei den Geführten aus, dass sie eigeninitiativ Lösungen anbieten. Sie erleben sich als Partner auf Augenhöhe – was kann motivierender sein?*

Kontakt: [info@fgi-mail.com](mailto:info@fgi-mail.com), [www.fgi-web.com](http://www.fgi-web.com)