

**Wolfgang H. Güttel**

Professor für Leadership & Strategy am Institut für Managementwissenschaften sowie Dean und CEO der TU Wien Academy for Continuing Education der TU Wien.

wolfgang.guettel@tuwien.ac.at

**Astrid Kleinhanns-Rollé**

Post-Doc am Forschungsbereich Leadership & Strategy am Institut für Managementwissenschaften der TU Wien.

astrid.kleinhanns-rollé@tuwien.ac.at

Strategic Leadership durch Orchestrierung der Leadership Value Chains

Execution, Engagement und Enhancement¹

Strategic Leadership beschreibt die situative Orchestrierung von Führungsaktivitäten innerhalb der Leadership Value Chains, um den Verantwortungsbereich mit den dort agierenden MitarbeiterInnen operativ zu managen und strategisch in die Zukunft zu führen. Dazu reichen fachliche, methodische oder soziale Fähigkeiten nicht aus. Führungskräfte benötigen zusätzlich strategisch-konzeptionelle Führungsfähigkeiten. Im Kern ermöglicht Strategic Leadership die situativ passende Nutzung von drei Leadership Value Chains, die dazu dienen, dass eine Führungskraft ihre „Kraft“ zur Einflussnahme entfalten kann. Es hängt vom Mindset der Führungskraft ab, inwieweit sie in ihren Führungsaktivitäten tatsächlich strategisch vorgeht, um das Potenzial der Leadership Value Chains zu aktivieren. Wir unterscheiden mit *Execution* die Issue Value Chain zur inhaltlichen Ausrichtung, mit *Engagement* die People Value Chain zur sozialen Integration sowie mit *Enhancement* die Development Value Chain zur strategischen Weiterentwicklung des gesamten Verantwortungsbereichs. Alle drei Leadership Value Chains dienen dazu, dass jene Themen effektiv abgearbeitet werden, für die letztlich die Führungskraft die Verantwortung trägt. Tragfähige Arbeitsbeziehungen und ein gut entwickeltes Team dienen als Voraussetzung. Punktuell Impulse für die Gestaltung der Zukunft sind notwendige Voraussetzung zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit.

Strategic Leadership und Steuerung des Leistungsprozesses

Führungskräfte sind in der Verantwortung, die operative Performance in ihren Bereichen zu gewährleisten und ausreichend in die Weiterentwicklung zu investieren.² Sie müssen kontinuierlich Entscheidungen treffen, um jene operativen und administrativen

Aktivitäten zu bewältigen, für die sie die Verantwortung übernommen haben. Dazu benötigen Führungskräfte die Unterstützung ihrer Teammitglieder, denen sie Aufgaben zuweisen und Verantwortung übertragen können. Neue Technologien, veränderte Kundenwünsche oder innovative Geschäftsmodelle im Unternehmensumfeld üben ständig Druck zur Weiterentwicklung der Organisation aus. Führungskräfte müssen daher sorgsam mit ihrer Aufmerksamkeit und ihren zeitlichen Ressourcen umgehen, um den vielfältigen Herausforderungen gerecht zu werden.

Im Kern können drei Leadership Value Chains identifiziert werden, die Führungskräfte situationsspezifisch aktivieren müssen, um die Fülle an Themen und Aufgabenstellungen gut bewältigen zu können. Die Issue Value Chain *Execution* als Kernprozess sorgt dafür, dass jene Issues erledigt werden, die notwendig sind, um die operativen und strategischen Ziele des Verantwortungsbereichs zu erreichen (Effektivierung des Leistungsprozesses). Die effiziente und effektive Ausführung der operativen und administrativen Prozesse ist beim Betrieb von Flugzeugen, in Jour-fixe Meetings oder im Verkauf die Kernaufgabe jeder Organisationseinheit notwendig.

Die People Value Chain *Engagement* als sozialer Unterstützungsprozess dient dazu, den *Execution*-Prozess mit hohem Energie-Level durch die Gestaltung motivationaler Rahmenbedingungen aufzuladen (Energetisierung des Leistungsprozesses). Wenn MitarbeiterInnen die Aufgabenstellung klar ist und sie darin einen Sinn („Purpose“) erkennen oder wenn das Team gut eingespielt und mit Freude an der Sache ist, dann entsteht motivationale Kraft und Teammitglieder sind bereit, über die im Arbeitsvertrag festgeschriebenen Aufgabenfelder hinausgehende Beiträge für die Performance des Bereichs zu liefern.

Schließlich dient die Development Value Chain *Enhancement* dazu, dass der Verantwortungsbereich der Führungskraft kontinuierlich weiterentwickelt wird, um den Anforderungen eines komplexen und dynamischen Wettbewerbsumfeldes zu entsprechen (Entwicklung des Leistungsprozesses). Die Auseinandersetzung mit Technologietrends, die Analyse von Geschäftsmodellen in anderen Branchen oder das aufmerksame Zuhören, um von Teammitgliedern Verbesserungsideen oder neuartige Kundenwünsche zu erfahren, bringen Impulse, die Organisation durch Change- und Innovationsprozesse weiterzuentwickeln. Dadurch wird in Summe die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sichergestellt, da die Aufgaben erledigt und eine evolutionäre und kontinuierliche Anpassung an sich wechselnde Wettbewerbsbedingungen gesichert wird.

Strategic Leadership basiert auf der orchestrierten Nutzung der vier grundlegenden Fähigkeiten³ von Führungskräften. Für die zielgerichtete Bearbeitung von Issues und die Umsetzung in operative Ergebnisse entlang der Issue Value Chain (*Execution*) sind fachliche und methodische Fähigkeiten (u.a. Managementmethoden der Planung, Organisation und Kontrolle) notwendig. Die soziale Integration der MitarbeiterInnen zu einem leistungsfähigen Team entlang der People Value Chain (*Engagement*) wird über die sozialen Fähigkeiten (u.a. Kommunikations-, Konfliktlösungs-, Kollaborationsfähigkeiten, Empathie) gewährleistet. Für die strategische Weiterentwicklung des Verantwortungsbereichs entlang der Development Value Chain (*Enhancement*) müssen strategisch-

konzeptionelle Fähigkeiten (u.a. für Innovations-, Risiko-, Portfolio-, Changemanagement, kulturelle Transformation) zur Gewinnung sowie zur Analyse von Weiterentwicklungsimpulsen aktiviert werden.

Inwiefern Führungskräfte von ihren Fähigkeiten Gebrauch machen, hängt von ihrer Führungsidentität, der Auslegung ihrer Führungsrolle, ab. Verstehen sie sich selbst primär als FachexpertInnen (in Führungsrolle), dann wenden sie sich vorrangig fachlichen Themen zu und vernachlässigen weitgehend ihre Management- und Führungsaufgaben (z.B. Planung, Organisation, Kontrolle sowie ständige Koordination, Kommunikation und Entscheidungsfindung). Vorhandene Führungsfähigkeiten werden kaum aktiviert. Sehen sie sich hingegen primär als Führungskräfte, werden sie sich den Management- und Führungsaufgaben zuwenden und bestrebt sein, den Verantwortungsbereich inhaltlich, sozial und strategisch gut auszurichten. Vorhandene Führungsfähigkeiten werden eingesetzt und eine maßgeblich größere Wirkung auf ihre MitarbeiterInnen und folglich auf die Aufgabenerledigung und Weiterentwicklung des Verantwortungsbereichs ausgeübt. Führungseffektivität resultiert daher aus den Führungsfähigkeiten und aus der Identität als Führungskraft (Abbildung 1).

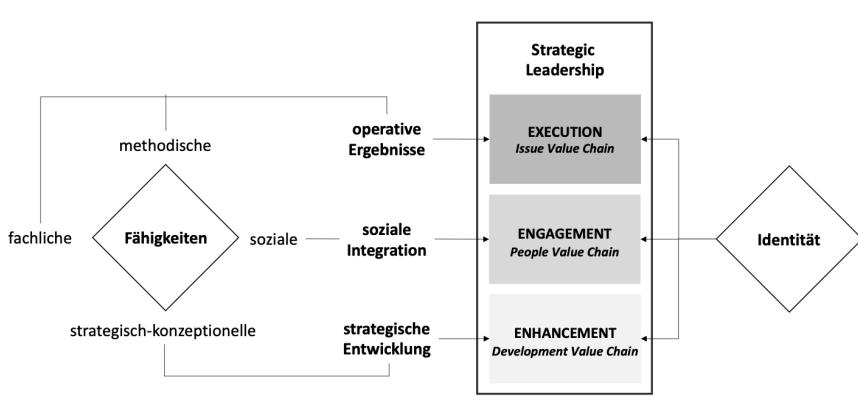


Abbildung 1: Strategic Leadership, Führungsfähigkeiten & Führungsidentität

Kraftfelder der Führungskraft: Beeinflussung des Leistungsverhaltens

Die Leistungsfähigkeit von Unternehmen ist abhängig vom Zusammenspiel von individuellen Fähigkeiten, teamspezifischem Vermögen und organisationalen Kompetenzen, die gemeinsam den Leistungskern, den Performance Core, bilden und diesen mit der Unternehmensstrategie koppeln.⁴ Qualifizierte MitarbeiterInnen entfalten ihre Leistung besser in einem gut geformten Team mit klaren Prozessen. Führungskräfte können auf allen drei Ebenen mit integrativem Blick ansetzen, um ihre Bereiche

weiterzuentwickeln. Im Kern steht allerdings immer das Team, das letztlich aus unterschiedlichen Teammitgliedern besteht, Verhaltenserwartungen implizit oder explizit formuliert und den organisationalen Rahmen handlungswirksam macht, indem Strukturen oder die Organisationskultur „zum Leben erweckt“, d.h. im Sinne der formalen Regeln oder sozialen Normen ausgeführt werden.

Individuelle Fähigkeiten: Auf individueller Ebene („Können“) bringt jedes Teammitglied ein Leistungspotenzial mit, das sich aus seinen Fähigkeiten speist. Bereits bei der Auswahl der Teammitglieder sind Führungskräfte gefordert, deren inhaltlichen Potenziale zur Aufgabenbewältigung (*Execution*), zur sozialen Passung (*Engagement*) sowie zur Weiterentwicklung (*Enhancement*) im Blick zu haben. Dazu zählen auf der *Execution*-Ebene fachliche und methodische Fähigkeiten mit den dahinterliegenden Wissensbeständen. Die *Engagement*-Ebene wird durch die sozialen Fähigkeiten, die besonders aus der Persönlichkeitsstruktur (z.B. Offenheit für Neuerungen, Gewissenhaftigkeit, Extraversion, Verträglichkeit und Neurotizismus) resultieren, geprägt. Damit verbunden ist auch das Mindset als Selbstkonzept (u.a. Locus of Control; Kontrollorientierung) und die daraus resultierende wahrgenommene Einflussmöglichkeit auf Umfeldereignisse, die zeigt, wie proaktiv und gestalterisch Personen agieren können. Aus der Persönlichkeitsstruktur sowie aus der Kontrollorientierung resultieren auch jene strategisch-konzeptionellen Fähigkeiten, die für Innovation und Wandel notwendig sind (*Enhancement*). Die jeweilige genetische Disposition sowie die spezifische Lernerfahrung aus dem bisherigen Sozialisationsprozess prägen das individuelle Fähigkeitspektrum und indizieren dadurch die mögliche Bandbreite des Verhaltens und folglich die Einsatzmöglichkeiten des jeweiligen Teammitglieds.

Team-spezifisches Vermögen: Inwiefern Führungskräfte von den Leistungspotenzialen der einzelnen Teammitglieder profitieren können, hängt von den im Team verankerten Verhaltenserwartungen ab, die den Teammitgliedern informell vorgeben, wie in unterschiedlichen Situationen etwa in Bezug auf Leistung, Kreativität, Qualität oder Kundenorientierung zu handeln ist („Dürfen“). Wird den Erwartungen nicht entsprochen, können Sanktionen durch andere Teammitglieder (z.B. Kritik, Ausschluss aus dem Team) damit verbunden sein. Eingebettet in die Verhaltenserwartungen ist ein kollektives Anspruchsniveau, das festlegt, was konkret im Team als „gut genug“ betrachtet wird (z.B. Kreativität von Präsentationen, Ausmaß an Überstunden). Werden beispielsweise in einem Team kollektive Verhaltenserwartungen an hohe Produktqualität oder pünktliche Fertigstellung von Aufgaben betont, wird das einzelne Teammitglied dahingehend beeinflusst, im Einklang mit den gemeinsamen Verhaltenserwartungen zu handeln und diesen gerecht zu werden, da andernfalls negative Konsequenzen durch Teammitglieder befürchtet werden.⁵

Die Führungskraft macht durch eine klare Rollen- und Aufgabenzuweisung jedem Teammitglied seine Verantwortlichkeit und den von ihm erwarteten Beitrag zur Erreichung der gemeinsamen Ziele bewusst (*Execution*-Ebene). Durch die Festigung des Vertrauens zwischen den Teammitgliedern werden diese bestärkt, die von ihnen erwarteten individuellen Leistungspotenziale einzubringen (*Engagement*-Ebene). Ein hohes Ausmaß an

sozialem Zusammenhalt (Kohäsion) fördert die Verbindlichkeit der teamspezifischen Verhaltenserwartungen und befähigt dadurch das kollektive Ausführen der Arbeitsprozesse. Schließlich sind auf Team-Ebene kontinuierlich bestehende Praktiken zu hinterfragen und Weiterentwicklungsimpulse zu setzen (*Enhancement-Ebene*). Für die Führungskraft zeigt sich das Vermögen auf Team-Ebene, inwieweit von den Potenzialen der einzelnen Teammitglieder – innerhalb des von der Organisation strukturell und kulturell vorgegebenen Rahmens – Gebrauch gemacht werden kann.

Organisationale Kompetenzen: Der organisationale Rahmen („Sollen“) steckt schließlich die Verbindungslinie zur Gesamtorganisation ab und ermöglicht die Aktivierung organisationaler Kompetenzen.⁶ Dazu gehören auf *Execution*-Ebene Strukturen und Prozesse, die in Form formaler Regeln festlegen, wie operative und strategische Prozesse organisiert sein sollten und wie dadurch der Verantwortungsbereich der Führungskraft mit der Gesamtorganisation verbunden ist. Im *Engagement*-Bereich prägt die Organisationskultur in Form eines informellen Regelsystems (sozialer Normen) sowie durch die kulturspezifische Interpretation der formalen Regeln den Leistungsrahmen. In der Organisationskultur spiegeln sich auch die kollektiven Erwartungen im Team wider, da eine mehr oder weniger enge Beziehung des eigenen Bereichs zur Gesamtorganisation besteht und kommunikativ aufrechterhalten wird. Die Weiterentwicklung des organisationalen Leistungsrahmens (*Enhancement*) wird zudem selbst durch Strukturen und Prozesse (z.B. formalisierter Innovationsprozess) sowie durch die Unternehmenskultur (z.B. innovationsoffene Werte und Normen) geprägt.⁷

Aus dem Zusammenspiel dieser drei sozialen Aggregationsebenen resultiert letztlich auf individueller Ebene der Teammitglieder eine Leistungsmotivation, die darüber entscheidet, wie performant der Verantwortungsbereich bei der Zielerreichung ist. Die Führungskraft gestaltet dieses kollektive Leistungssystem, das die Rahmenbedingungen schafft, um aus individuellen Leistungspotenzialen – unterschiedlich ausgeprägtes – Leistungsverhalten zu generieren. Im Rahmen eines sozialen Beeinflussungsprozesses modifiziert die Führungskraft die Präferenzstrukturen der Teammitglieder so, dass deren Verhalten die Erreichung der von der Führungskraft verantworteten Ziele fördert. Führungskräfte üben dann ihre Führungsrolle aus, wenn sie intentional bestrebt sind, auf den Performance Core, der ihren Verantwortungsbereich beschreibt, Einfluss zu nehmen, um die von ihnen gesetzten Ziele, die mit dem Zielsystem der Organisation in Einklang stehen sollten, zu erreichen.

Die Leadership Value Chains bauen auf diesen drei sozialen Kraftfeldern auf, um dadurch die Wirksamkeit von Führungsaktivitäten zu verstärken: die individuellen Teammitglieder mit ihren Leistungspotenzialen (*individuelle Ebene*), das teamspezifische Leistungsvermögen, um die Potenziale durch die Synergien im Team noch zu verstärken und gesamthaft für den Verantwortungsbereich zu nutzen (*Team-Ebene*) und den organisationalen Leistungsrahmen, der sich in den strukturellen und organisationskulturellen Rahmenbedingungen abbildet (*organisationale Ebene*). Die Führungskraft ist gefordert, die Potenziale jedes Kraftfelds entlang der Leadership Value Chains durch Führungsrollenauslegung, Teamprozesssteuerung und Organisationsgestaltung zur

Entfaltung zu bringen und somit ein möglichst zielorientiertes und reibungsfreies Bearbeiten der Issues (Aufgaben und Themen) zu ermöglichen. Durch ihr Handeln trägt sie zur Performance bei, wie Unternehmen kurzfristige Profitabilität mit langfristigem Überleben verbinden (Abbildung 2).

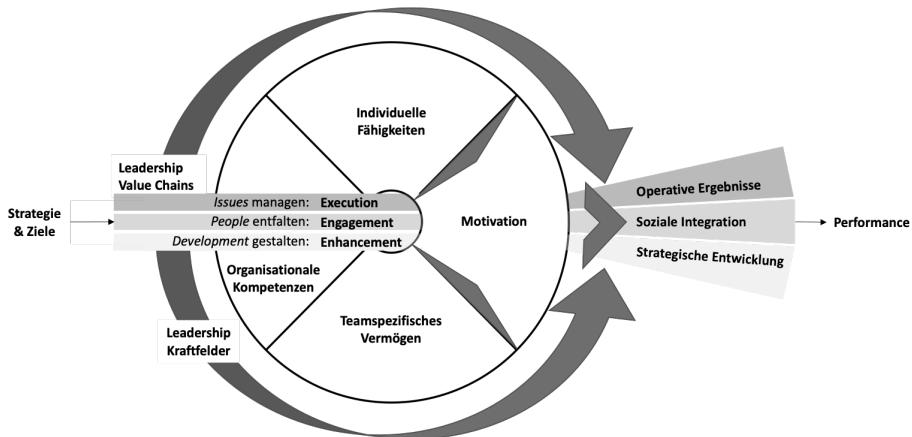


Abbildung 2: Leistungsverhalten und Performance Core

Leadership Value Chains

Kernaufgabe von Führungskräften ist das Erreichen von strategischen und operativen Zielsetzungen. Die daraus resultierenden Issues – Aufgaben und Themen – bilden den Ausgangspunkt jeder Führungsaktivität. Issues entstehen erstens aus den operativen Aktivitäten des Verantwortungsbereichs, um die Aufgaben, die sich aus der Arbeitsteilung in der Gesamtorganisation ergeben, zu erfüllen (u.a. Planungstätigkeiten, Vorbereitung von Meetings, Beantwortung von Kundenbeschwerden, Verwaltung von Budgets oder Einstellung von Personal). Zweitens resultieren Issues aus dem strategischen Zielsystem des Unternehmens (z.B. Konzeption einer Produkteinführung oder Vertriebsstrategie) bzw. aus den individuellen Zielen der Führungskraft (z.B. Karriere oder Entscheidungsfreiheit bei der inhaltlichen Gestaltung des Bereichs), die über die operativen Themen hinausgehend zu bearbeiten sind. Schließlich ergeben sich weitere Issues aus den persönlichen Überlegungen der Führungskraft zur Weiterentwicklung ihres Verantwortungsbereichs, um diesen über Maßnahmen, die auf individueller Ebene, auf Team-Ebene oder auf organisationaler Ebene gesetzt werden, zukunftsfit zu halten (z.B. Aufsetzen von Innovations- oder Veränderungsprozessen, Maßnahmen zur Karriere-, Team- oder Organisationsentwicklung). Die Analyse des Leistungsprozesses, der Issue Value Chain (*Execution*), zeigt, wie effektiv die verschiedenen Issues im Verantwortungsbereich bearbeitet und umgesetzt werden, um die Ziele zu erreichen. Die

Betrachtung der Development Value Chain (*Enhancement*) gibt Einblick in die Effektivität in der Auseinandersetzung mit Zukunftspotenzialen (z.B. Innovations- oder Veränderungsmanagement, Talent- und Personalentwicklung.). Eine funktionale People Value Chain (*Engagement*), d.h. ein gut aufgestelltes und motiviertes Team, bildet die Voraussetzung für eine möglichst reibungsfreie Umsetzung der operativen und strategischen Aktivitäten.

Wie effektiv die Issues nun umgesetzt werden, hängt von der Ausführung der Value Chains ab. Defizite in der Aufgabenerledigung lassen sich auf Reibungen im Performance Core rückführen und geben Hinweise, auf welcher Ebene Weiterentwicklungsnotwendigkeiten bestehen, um den Umfeldanforderungen der Gegenwart und in Zukunft zu entsprechen. Im Idealfall erfolgt die Bearbeitung der Issues reibungsfrei und die Ergebnisse entsprechen den Zielvorstellungen der Führungskraft in Bezug auf Qualität, Kosten und Zeit. Sind hingegen – und dies ist in der Mehrzahl der Fälle erwartbar – die Leistungsergebnisse weniger den strategischen Intentionen entsprechend, dann liegen in der Ausführung der Führungsaktivitäten Reibungen vor, die eine effiziente und effektive Bearbeitung der Themen und Aufgaben erschweren. Dies kann etwa daran liegen, dass Teammitgliedern entscheidende Fähigkeiten oder Informationen fehlen, kein gemeinsames Zielbild vorhanden ist oder die Strukturen und Prozesse unklar sind, wodurch Diskussionen über die Zuständigkeiten im Team bzw. an den Schnittstellen entstehen. Reibungen führen in Folge dazu, dass die Ergebnisse der Bearbeitung der Issues mehr oder weniger weit von den Zielvorstellungen der Führungskraft entfernt sind. Ist dies wiederholt der Fall, dann ist es jedenfalls Aufgabe der Führungskraft, durch eine facettenreiche Analyse – etwa durch Unterschiedsbildung zwischen der besseren und schlechteren Bearbeitung von Issues – Ansatzpunkte auf individueller, Team- oder organisationaler Ebene für die Weiterentwicklung des Performance Core zu finden, um das Leistungsniveau zu verbessern.

Die Leadership Value Chains beschreiben zusammenhängende Aktivitäten des Führungsprozesses und ermöglichen die effektive Beeinflussung des Leistungsverhaltens durch die Verknüpfung mit strategischen Zielen, den daraus abgeleiteten Issues und den drei Kraftfeldern der Führung. Entlang der drei Leadership Value Chains ergeben sich in Summe neun Führungsaktivitäten, die beschreiben, was eine Führungskraft inhaltlich und sozial im operativen und im strategischen Bereich tun kann, um aktiv Einfluss auf die Gestaltung ihrer Aufgaben und auf die Weiterentwicklung ihres Verantwortungsbereichs zu nehmen (Abbildung 3).

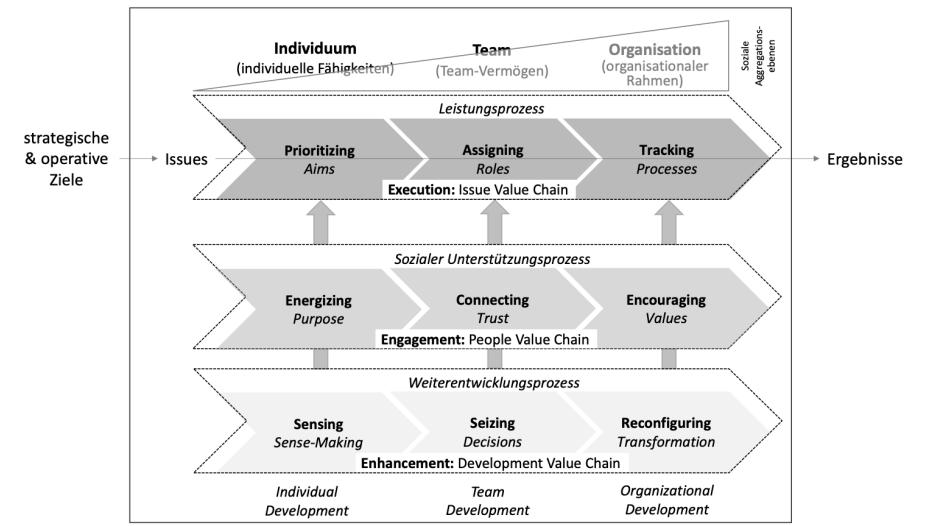


Abbildung 3: Leadership Value Chains mit neun Führungsaktivitäten

Execution - Issue Value Chain: Ergebnisse erzielen!

Die strukturierte Umsetzung von Issues und Aufgaben nach klaren Zielen (*Execution*) ist die größte Herausforderung für die Führung. Die Issue Value Chain umfasst drei Aktivitäten, deren effektive Ausführung notwendig ist, um die für die Zielerreichung notwendigen Issues effektiv und effizient umzusetzen: *Prioritizing*, *Assigning* und *Tracking*.

Prioritizing (Priorisieren!) auf individueller Ebene: Die Grundlage jeder Führungshandlung bilden strategische Zielsetzungen, die von der Führungskraft in kleinere Ziele und Issues aufgeschlüsselt werden müssen. Dabei ist wichtig, dass die gesetzten Ziele – auf allen Ebenen – in die übergeordneten Unternehmens- oder Teamziele eingebettet sind und zur Gesamtstrategie und Vision beitragen.⁸ Die Führungskraft muss im Zielsystem Klarheit für sich und nachgelagert für das Team schaffen, um ein konsistentes und konsequentes Planen und Umsetzen zu ermöglichen. Gelingt der Führungskraft die Ausrichtung des Zielsystems, bearbeitet jedes Teammitglied seine Ziele und Issues so, dass in Summe zur Zielerreichung des gesamten Bereichs ein passender Beitrag geleistet wird. Die Beschreibung des erwünschten Outputs kommuniziert dabei den Leistungsanspruch an das Ergebnis. Durch die Begrenztheit von Ressourcen – Zeit, Personal, Budget und ihrer eigenen Aufmerksamkeit – sind Führungskräfte gefordert, die Ziele und Issues anschließend zu priorisieren, um ein effektives Arbeiten zu ermöglichen (*Prioritizing*).⁹ Dadurch wird jedem einzelnen Teammitglied die Prioritätenreihung bewusst und kann als Handlungsmaxime dienen. Fehlt es an einer klaren Priorisierung durch die Führungskraft, haben die Teammitglieder unterschiedliche Vorstellungen darüber, welche

Projekte Vorrang haben sollten und bearbeiten unterschiedlich wichtige Aufgaben. Dies kann zu Verunsicherung, Frustration, ineffizienter Arbeit und verfehlten Fristen führen.

Die Führungskraft priorisiert daher jene Ziele und Issues, die wichtig und dringend sind (z.B. mittels der Eisenhower-Matrix). Während wichtige und gleichzeitig dringende Ziele und Issues oft nahezu automatisch in den Fokus rücken (z.B. finanzielle Notlagen oder Liquiditätsprobleme, Rechtsstreitigkeiten, technische Störungen oder Ausfälle, plötzlicher Abgang einer Schlüsselperson), werden wichtige Themen leicht übersehen. So haben beispielsweise die Festlegung langfristiger Entwicklungsziele für den Bereich oder der Entwurf eines strategischen Plans zur beruflichen Weiterentwicklung der Teammitglieder eine große Bedeutung für das Wachstum und die langfristige Leistung des Teams, sind jedoch nicht dringend. Da die Bearbeitung wichtiger Themen oft vorerst nur die Führungskraft alleine betreffen, fallen proaktiv geplante Bearbeitungsfenster oftmals dem Tagesgeschäft oder dringlicheren und einen größeren Personenkreis betreffenden Themen zum Opfer. Die Aufmerksamkeit und Zeit wird erst darauf gelenkt, wenn sich bereits Entscheidungsdruck aufgebaut hat und die Bearbeitung dieser Issues dringend wird. Allerdings fehlt dann oft Zeit, um noch ausreichend passende Analysen und Planungen durchzuführen, wodurch sich negative Stresswahrnehmungen erhöhen („Feuerwehr-Modus“) und Fehler wahrscheinlicher werden können; daher sollte „Wichtiges nicht dringend werden“. Um ausreichend Zeit für wichtige und nicht dringende Themen zu haben, hilft neben dem Aufschieben nicht wichtiger und nicht dringender Issues besonders die Delegation. Jene Themen, die weniger wichtig, aber dringend sind, sollten – sofern ausreichend Zeit zum Lernen oder Informationstransfer vorhanden ist – delegiert werden. So wird die Bearbeitung der wichtigen Aufgaben nicht beeinträchtigt und die Ressourcen effizient genutzt.

Assigning (Zuweisen!) auf Team-Ebene: Sind die Ziele und Prioritäten klar, ist die Zuweisung der Issues das Kernstück des situativen Führens (*Assigning*).¹⁰ Eine passende Zuweisung erfolgt unter Berücksichtigung der Kapazitätsverteilung im Team an das in Bezug auf Fähigkeiten, Persönlichkeitsstruktur und Motivation am besten geeignete Teammitglied und legt angestrebte Freiheitsgrade in der Ausführung sowie Modus und Taktung der Nachverfolgung fest. Die Zuweisung sollte so erfolgen, dass für die Führungskraft und jedes Team-Mitglied klar ist, wer im Team die Verantwortung für die Ausführung der Aufgaben bzw. Umsetzung der Ziele trägt. Die Verantwortungsbereiche mit den Entscheidungskompetenzen werden in *Rollen* gebündelt und so für die Teammitglieder transparent gemacht. Die daran geknüpften Leistungserwartungen sollten jedem Teammitglied klar sein. Die Übertragung der Verantwortung muss eindeutig und sinnstiftend kommuniziert werden und kann entweder über autoritäre Vorgaben oder durch partizipative Mitgestaltung erfolgen. Situative Führung und Überlegungen zum Ausmaß der Einbeziehung der Teammitglieder in den Umsetzungsprozess (z.B. durch Fragen nach der Notwendigkeit zur Akzeptanz im Team, nach der vorhandenen Zeit zur Aufgabenerledigung oder nach den verfügbaren Fähigkeiten und Interessen) tragen dazu bei, dass Ziele und Issues gut an die jeweils geeignetste Person im Team delegiert werden. Teams funktionieren dann reibungslos, wenn Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Entscheidungskompetenzen, gebündelt in *Rollen*, klar zugewiesen werden.

Tracking (Nachverfolgen!) auf organisationaler Ebene: Sobald Ziele und Issues von verschiedenen Teammitgliedern verfolgt und umgesetzt werden, müssen Führungskräfte deren Bearbeitung und Fortschritt im Auge behalten, um sicherzustellen, dass die Aufgaben erfolgreich abgeschlossen und die Ziele des Teams erreicht werden (*Tracking*).¹¹ Verlieren Führungskräfte den Fortschritt aus den Augen, können sie nicht eingreifen oder Unterstützung anbieten, wenn Abweichungen in Bezug auf Qualität, Kosten, Fertigstellungszeitpunkt oder Ressourcenbedarf entstehen. Am besten gelingt die Nachverfolgung, indem sie strukturierte formalisierte Kommunikations- und Entscheidungssysteme (z.B. Meeting-Strukturen) schaffen und Ziele sowie Issues auf die passenden Agenden setzen. Dadurch kann die Umsetzung der zugewiesenen Ziele und Aufgaben nachverfolgt und die Fertigstellung kontrolliert werden. Status-Updates oder Dashboard-Übersichten eignen sich zudem, dass im Team frühzeitig auf Abweichungen reagiert und Unterstützung organisiert werden kann. Zumindest Fertigstellungsgrade und geplante bzw. vereinbarte Endtermine sollten ständig im Blick bleiben, um konsequent vereinbarte Aktivitäten zu Ende zu bringen. Dadurch wird Transparenz über die einzelnen Leistungsbeiträge im Team hergestellt und es entstehen Gefühle der Gerechtigkeit und der Verantwortlichkeit, die letztlich motivationale Kraft im Team erzeugen können. Die Führungskraft hat zudem im Team die Verantwortung für effektive operative, strategische und administrative Prozesse zu sorgen und deren allgemeine Anwendung zu kontrollieren. Dies kann sowohl durch sehr detaillierte Prozessvorgaben – Standard Operating Procedures – oder durch die Definition grober Leitlinien im Sinne von Simple Rules¹² gelingen.

Engagement - People Value Chain: MitarbeiterInnen einbinden!

Der Fokus auf Ziele und Aufgaben ist wichtig, doch wenn die soziale Ebene nicht ausreichend berücksichtigt wird, leidet die Bearbeitung der Issues fundamental. Letztlich üben Menschen in ihrer Rolle als MitarbeiterInnen die Issue Value Chain aus. Deren motivationale Grundhaltung auf individueller Ebene sowie ihre zwischenmenschlichen Beziehungen sind entscheidend, wie Issues abgearbeitet werden. Sind Teammitglieder frustriert und demotiviert, weil sie beispielsweise ihren Beitrag zum Gesamterfolg nicht erkennen können, spiegelt sich das in ihrer Leistung und Produktivität wider und kann zu einer angespannten Teamdynamik, fehlender Initiative und Innovation und letztlich suboptimalen Ergebnissen führen. Motivierte und energiegeladene Teammitglieder hingegen sind an ihrer Begeisterung, an ihrem Leistungsanspruch und Engagement sowie an ihrer Bereitschaft, über das übliche Maß an Einsatz hinauszugehen, erkennbar. Dies befähigt die Teamdynamik und ermöglicht eine höhere Teamproduktivität. Führungskräfte müssen motivationale Rahmenbedingungen für jedes einzelne Teammitglied gestalten, ihre Teams gut (weiter)entwickeln sowie ein auf Partizipation und Leistung gerichtetes Wertefundament aufbauen, um die Leistungspotenziale der MitarbeiterInnen für die gemeinsame Zielerreichung zu aktivieren: *Energizing, Connecting und Encouraging*.

Energizing (Energetisieren!) auf individueller Ebene: Motiviert arbeiten entfesselt Energie (Energizing). Doch Motivation kann nicht verordnet werden, sie muss durch passende Rahmenbedingungen geschaffen werden. Abhängig von der Persönlichkeit mit den individuellen Präferenzstrukturen führen unterschiedliche Motive dann zur Motivation, wenn sie durch die Führungskraft passend angesprochen werden (*Energizing*).¹³ Teammitglieder, die ihre Arbeit bedeutungsvoll und sinnstiftend erleben, über Autonomiespielraum verfügen und sich als handlungsfähig wahrnehmen, sind motivierter und engagierter. Aufgabe der Führungskraft ist es daher, individuell zugeschnittene Rahmenbedingungen zu gestalten, in denen sich Motivation für sich selbst und jedes Teammitglied entfaltet. Die Führungskraft kann beispielsweise Ziele so setzen, dass sie die Teammitglieder sinnvoll empfinden und sich auf ihre individuellen Stärken und Interessen beziehen. Sich selbst muss sie sich mit der Frage auseinandersetzen, was sie konkret in diesem Umfeld erreichen möchte, um retrospektiv mit Stolz auf ihr berufliches Lebenswerk zurückzublicken.

Je nach Persönlichkeitsausprägung haben manche mehr Freude an Detailarbeit, andere an kreativen Tätigkeiten. Aufgaben können so zugewiesen werden, dass sie für bestimmte Teammitglieder Raum für individuelle Herangehensweisen, für andere mehr Struktur und Vorgaben bieten. Kommunikations- und Meetingstrukturen können so gestaltet werden, dass individuelle Präferenzen, Bedenken und Vorschläge eingebracht werden können. Da jedes Individuum andere Eigenschaften, Interessen, Fähigkeiten, Einstellungen und Werte in sich trägt, ist es als Führungskraft notwendig, sich ein Bild über die eigenen und die Persönlichkeitscharakteristika der Teammitglieder zu machen, die entlang der Dimensionen Offenheit für Neuerungen, Gewissenhaftigkeit, Extraversion, Verträglichkeit und Neurotizismus über unterschiedliche Aufgabenstellungen angesprochen werden.¹⁴ Gleichermaßen hilft eine intensive Interaktion mit den Teammitgliedern, um deren individuelle Präferenzen zu jenen drei zentralen Feldern – Verbundenheit, Autonomie und Handlungsfähigkeit¹⁵ – herauszufinden, die intrinsische Motivation erzeugen können. Daraus lässt sich dann Verbundenheit (z.B. zum Team, zum Produkt oder zu den Karriereperspektiven), Autonomie (z.B. durch situative Führung und strukturelle Freiheitsgrade) oder Handlungsfähigkeit (z.B. über Feedback und dem Vermeiden von Über-/Unterforderung) gezielt ansprechen, um die Leistungspotenziale jedes Teammitglieds möglichst umfänglich zu erschließen und dadurch motivationale Energie zu erzeugen.

Darauf aufbauend muss die Führungskraft sicherstellen, dass jedes einzelne Teammitglied den *Sinn* (Purpose) des Zielsystems und der Logik der Umsetzung über die Zuweisung von Rollen und die Berücksichtigung von Prozessvorgaben nachvollziehen kann. Die Herausforderung für die Führungskraft besteht darin, dass jedes Teammitglied trotz unterschiedlicher Persönlichkeit, Sozialisationserfahrung und Rolle im Zielsystem und den heruntergebrochenen Aufgaben der Zielerreichung verschiedenartig abgeholt und auf ein motivierendes – sinnstiftendes – Gesamtziel ausgerichtet werden muss.

Connecting (Verbinden!) auf Team-Ebene: Vertrauen legt die Basis für eine konstruktive Zusammenarbeit. Der Aufbau einer tragfähigen, vertrauensvollen und zwischenmenschlichen Arbeitsbeziehung zu jedem Teammitglied sowie die (Weiter)Entwicklung eines kohäsiven Teams mit starkem sozialem Zusammenhalt bilden die Voraussetzung, dass die Ziele des Bereichs arbeitsteilig erreicht werden können (*Connecting*).¹⁶ Wenn sich Teammitglieder vertrauen, sind sie eher bereit, offen um Unterstützung zu bitten und Wissen zu teilen. So können Hindernisse schneller überwunden und die Gesamtleistung des Teams erhöht werden. Gefühle der Verbundenheit und der Zugehörigkeit basieren auf dem Wissen über die motivationalen Bedürfnisse jedes einzelnen Teammitglieds und über die Konstitution des Teams in Bezug auf Persönlichkeitscharakteristika und Fähigkeiten.

Je umfänglicher im Team ein gewisses Ausmaß an Transparenz über die verschiedenen Persönlichkeitstypen und die damit verbundenen Fähigkeiten, motivationalen Bedürfnisse sowie deren Arbeits-, Kommunikations- und Entscheidungspräferenzen vorhanden ist, desto besser können Teammitglieder miteinander umgehen und desto funktionaler lassen sich die Zusammenarbeit gestalten, Aufgaben den einzelnen Teammitgliedern zuweisen und Arbeitsgruppen zusammenstellen. Insbesondere Führungskräfte, die sich von Natur aus eher an den Aufgaben und Ergebnissen orientieren, sollten darauf achten, eine tragfähige Arbeitsbeziehung zu jedem Teammitglied und zwischen den Teammitgliedern aufzubauen. Das Ausmaß des *Vertrauens* im Team ist die Grundlage für das Entstehen und Wachsen von Kohäsion und bildet den Schlüssel zur Zusammenarbeit. Die Schaffung von Kohäsion durch Teamentwicklungsaktivitäten auf der sozialen Ebene ist eine zentrale Führungsaufgabe bei der Steuerung von Teamprozessen. Eine hohe Kohäsion begünstigt die Angleichung bestehender individueller Leistungsansprüche auf Teamebene und fördert, sofern das Anspruchsniveau des Teams auch den Leistungserwartungen der Organisation entspricht, die gesamthafte Ausrichtung der Teammitglieder auf das Zielsystem des Bereichs.

Encouraging (Ermutigen!) auf organisationaler Ebene: Schließlich braucht es ein Wertefundament, das ausreichend psychologische Sicherheit gewährt, um trotz unterschiedlicher Wertvorstellungen eine Zusammenarbeit zu sichern. Die gleichgewichtige (d.h. gleichberechtigte bzw. gleichverteilte) und psychologisch sichere Einbindung der MitarbeiterInnen in die kommunikativen Prozesse im Team ist essenziell für den Teamerfolg (*Encouraging*).¹⁷ Der Fluss der Information und Kommunikation wird in den verschiedenen Elementen des Kommunikationssystems somit nur dann funktional erfolgen, wenn psychologische Sicherheit gegeben ist. Dadurch wird ein kommunikatives Umfeld geschaffen, das den Einzelnen für seine Beiträge und Ideen ermutigt, anerkennt und belohnt, indem es ihm ein sicheres Gefühl vermittelt, wenn er zwischenmenschliche Risiken eingeht. Psychologische Sicherheit entsteht vor allem in zwischenmenschlichen Interaktionen. Die Teammitglieder schätzen diese Interaktionen, wenn sie sich davon positive Gefühle, menschliche Wärme, Respekt, Rücksichtnahme und Vertrauen erwarten dürfen. Als Führungskraft ist es daher erforderlich, proaktiv Interaktionen zu planen und diese qualitativ hochwertig zu gestalten. In den Meeting-Strukturen wird sichtbar, inwieweit die Teammitglieder zur Diskussion motiviert sind, Widersprüche

oder Fehler offen – in passend eingerichteten Foren (z.B. Debriefing-Workshops) – ansprechen, und bestimmt somit die Fähigkeit der Organisation, innovativ zu sein und Probleme zu lösen. Teams können schneller von Ideen oder kritischen Einsichten einzelner Teammitglieder profitieren, sofern sie rasch entscheidungswirksam geäußert werden (auch wenn bei vielen Punkten vielleicht eine Umsetzung zumindest temporär als weniger sinnvoll erscheint). Die Qualität der Meetings profitiert von persönlicher Vorbereitung, aktivem Zuhören, Ermutigen, Wertschätzen, sich in den Anderen Hineinversetzen, Ansprechen von Gefühlen, aber auch Addressieren und Lösen von Konflikten. Mit einem authentischen, empathischen und möglichst lebendigen Gesprächsstil entsteht eine positive Strahlkraft und positive Energie, die das einzelne Teammitglied in das kommunikative Geschehen im Team einbindet. Durch dieses Verhalten kommuniziert die Führungskraft Ehrlichkeit, Verlässlichkeit, Transparenz, Offenheit und Authentizität als Werte, in denen sich die Teammitglieder sicher und wohl fühlen.

Führungskräfte sollten daher passende Elemente in ihrem Kommunikationssystem schaffen, die einen vertrauensvollen Umgang in 1:1 Gesprächen genauso wie im Team sowohl zu strategischen als auch zu operativen Themen ermöglichen. Die Kommunikationsstrukturen sind daher nicht nur in der *Execution Value Chain* zum Nachverfolgen (Tracking) der Issues elementar, sondern auch für die Energetisierung des Teams, da sie dann auch emotional hohe Aufmerksamkeit bekommen. Zudem können wertvolle Impulse für die Weiterentwicklung (*Enhancement*) des eigenen Verantwortungsbereichs von den Teammitgliedern eingebracht werden, da sie operative Prozesse besser verstehen, näher an Kunden oder tiefer in Forschungsnetzwerke eingebunden sind.

Basierend auf einem möglichst konsistenten Wertefundament sind im Team durch die Führungskraft passende soziale Normen, in denen kollektive Erwartungen und Ansprüche eingebettet sind, zur Verhaltenssteuerung zu etablieren, die sicherstellen, dass strategische, operative und administrative Prozesse im Einklang mit den bestehenden Werten (z.B. Effizienz, Kundenorientierung, Innovationsoffenheit, Transparenz) ausgeführt werden. Besonders Leistungsnormen wirken insbesondere bei kohäsiven Teams stark auf ihre Produktivität und müssen daher proaktiv von der Führungskraft gestaltet und gesteuert werden, um die Leistungspotenziale des Teams ausschöpfen zu können. Widersprüche in den Werten – z.B. zwischen Effizienz und Innovativität – sind soweit zu klären, dass die Notwendigkeit und Koexistenz für das Team nachvollzogen und akzeptiert werden kann. In diesem Sinne sind von der Führungskraft Grundwerte auf einer höheren Ebene zu etablieren, die einen funktionalen Umgang mit Widersprüchen gewährleisten (z.B. Diversität, Koexistenz, Reflexion).

Enhancement – Development Value Chain: Weiterentwicklung fördern!

In den komplexen und dynamischen Umfeldbedingungen des globalen Wettbewerbs reicht die Gewährleistung operativer Exzellenz in der Gegenwart nicht aus, um auch in Zukunft Wettbewerbsvorteile zu halten und neue zu erringen. Unternehmen insgesamt benötigen intern eine evolutionäre Dynamik, die ein ständiges Verbessern, Verändern, Lernen und Innovieren zulässt und fördert. Führungskräfte sind gefordert, proaktiv neue Marktchancen und strategische Handlungsspielräume zu erkennen, diese über

definierte Entscheidungsmuster zu ergreifen und über strategische Initiativen oder Wandelprozesse wirksam werden zu lassen¹⁸: *Sensing, Seizing und Reconfiguring*.

Sensing (Erkennen!) auf individueller Ebene: Führungskräfte sind gefordert, dass sie Weiterentwicklungsoptionen in Form von Chancen oder -notwendigkeiten durch das Vorsorgen gegenüber Bedrohungen erkennen (*Sensing*). Sensing beschreibt das Beobachtungsmuster der Führungskraft, in welchen Umfeldern sie nach Chancen und Gefahren sucht (d.h. wie weit der Suchraum vom Kerngeschäft bzw. des Aufgabenbereichs im Unternehmen entfernt ist) und wie weit sie in die Zukunft blickt (d.h. mit welchen Zukunftstrends sie sich in zeitlicher Dimension beschäftigt). Die Impulse zur Weiterentwicklung können aus eigenen Aktivitäten durch Medienkonsum, durch Gespräche mit Kunden oder Lieferanten oder dem Engagement in Netzwerken resultieren. Gespräche mit Teammitgliedern liefern gleichermaßen Ideen und Einsichten für die Weiterentwicklung des eigenen Verantwortungsbereichs bzw. des Unternehmens insgesamt. Die Suche nach Neuerungsideen benötigt jedenfalls Zeit und steht meistens im Widerspruch zu operativen Ansprüchen oder teamspezifischen Aktivitäten. Deshalb ist auch die Frage nach der Zeit, die für Suche und Verarbeitung der unterschiedlichen und oft mehrdeutigen Signale aus dem Umfeld gewidmet wird, relevant, um die Zukunftsorientierung der Führungskraft beurteilen zu können.

Sensing beschränkt sich im Idealfall aber nicht nur auf die Aktivität der Führungskraft. Die Teammitglieder sollten sich, abhängig vom Tätigkeitsbereich, ebenfalls kontinuierlich mit Weiterentwicklungsmöglichkeiten auseinandersetzen. Um die verschiedenen Impulse im Team verarbeiten zu können, liegt es an der Führungskraft in Form von Meetings (z.B. bei Strategieklausuren oder bei Debriefings) Raum für die kollektive Auseinandersetzung mit Chancen und Gefahren aus dem Umfeld zu schaffen. Nur dann wird es möglich werden, die vielen Ideen und Informationen im Team im Sinne eines kollektiven *Sensemaking*¹⁹ einzuordnen und verarbeitbar zu machen, um ein Bild über die Zukunft zu gewinnen.²⁰

Seizing (Ergreifen!) auf Team-Ebene: Die Entscheidung über Weiterentwicklungsmöglichkeiten bzw. -notwendigkeiten, d.h. über den Umgang mit den Ergebnissen des Sensing, wird durch die Führungskraft getroffen (*Seizing*). Sie kann entweder unmittelbar Neuerungsimpulse aufgreifen, ignorieren oder ablehnen bzw. im Team einen kollektiven Diskussionsprozess darüber in die Wege leiten. Bauchentscheidungen²¹, d.h. erfahrungsgebasierte Vorgehensweisen, prägen oftmals den Umgang mit Veränderungs- und Innovationsideen am Beginn des Entscheidungsprozesses. Im Zuge einer Konkretisierung der Neuerungsoptionen kommen nachfolgend in vielen Unternehmen rationale Kriterien (z.B. Return of Investment-Rechnungen, Stage Gates in Innovationsprozessen) bei Entscheidungen zum Einsatz. Beiden Entscheidungsmustern liegen aber implizit und explizit Kriterien zu Grunde, die letztlich darüber entscheiden, welche Optionen diskutiert und für die Umsetzung in Form von strategischen Initiativen, Change- oder Innovationsprojekten vorgesehen werden. Führungskräfte sollten sich daher punktuell mit jenen Kriterien auseinandersetzen, die sie anwenden und deren Funktionalität in Bezug auf die Dynamik des Umfeldes hinterfragen und bei Bedarf modifizieren.

Auf Ebene des Teams können in diesem Zusammenhang sowohl die Entscheidungsprozesse (*Decisions*) als auch die angewandten Kriterien hinterfragt werden. Je nach Situation können Alleinentscheidungen durch die Führungskraft (z.B. bei Krisen und Zeitknappheit) oder kollektive Entscheidungsprozesse im Team (z.B. wenn Akzeptanz im Team wichtig ist) durchgeführt werden. Führungskräfte sollten diesbezüglich situationsspezifisch passende Formen der Entscheidungsfindung über Innovations- und Changeprojekte anwenden und sich alleine bzw. auch im Team Klarheit über angemessene Entscheidungskriterien schaffen.

Reconfiguring (Umgestalten!) auf organisationaler Ebene: Die Gestaltung der Umsetzung der Weiterentwicklungsinitiativen resultiert aus den Fähigkeiten der Führungskraft.²² Innovations- und Veränderungsprojekte sind deshalb so komplex, weil sie von der Führungskraft umfänglich die Anwendung ihrer Fähigkeiten abverlangt. Sie müssen ihre strategisch-konzeptionellen Fähigkeiten nutzen, um die Architektur für das Projekt inhaltlich, methodisch, sozial und zeitlich gut aufzusetzen, und unterschiedliche Entwicklungsszenarien berücksichtigen, da beim dynamischen Zusammenspiel vieler, auch unbekannter, Variablen im Umsetzungsprozess mit Überraschungen zu rechnen und ein lineares Vorgehen nahezu ausgeschlossen ist. Führungskräfte müssen zudem fachlich die Kompetenz haben, sich in neue Materien einzuarbeiten, methodisch in der Lage sein, gute Strukturierungs- und Komplexitätsreduktionsmechanismen einzusetzen, um den Überblick im Projekt zu wahren und sich auch auf der sozialen Ebene mit den individuellen und kollektiven Dynamiken im Team auseinanderzusetzen. Jede Veränderung bzw. Innovation bricht mit bestehenden Mustern und führt daher potenziell zu Machtverschiebungen und Konflikten.

Im Idealfall verfügt auch das Team über Kompetenzen zum operativen Management von Veränderungen (*Transformation*), d.h. wie Veränderungsprojekte inhaltlich, sozial und zeitlich gestaltet werden.²³ Auch im Aufsetzen von Veränderungsarchitekturen wird einem Anspruchsniveau gefolgt, das von tiefer Reflexion der Hintergründe, Szenarien und Möglichkeiten für die Ausgestaltung bis zu hemdsärmeligen und kurzsichtigen Entscheidungen mit einem sehr begrenzten Methodenrepertoire reicht. Es hängt von der Positionierung des Unternehmens bzw. des Bereichs ab, wie viel Innovations- und Change-Know-how notwendig ist, um schnell und effektiv Neuerungsprojekte umzusetzen, d.h. wie dynamisch die Entwicklung der Kompetenzbasis gestaltet werden muss.²⁴

Ebenen und Formen der Weiterentwicklung

In einer dynamischen und vielfältigen Wettbewerbsumgebung ist neben dem Erkennen und Nutzen externer Marktchancen die Weiterentwicklung des eigenen Verantwortungsbereichs essenziell. Jede Führungskraft hat daher die Aufgabe, die Ausführung der Value Chains zu analysieren und daraus Weiterentwicklungsimpulse abzuleiten. Die Reflexion – auch mithilfe systematischer Assessments – dient als Ausgangspunkt für die Ableitung von Entwicklungsinitiativen.²⁵ Schließlich kann auch die Form der Weiterentwicklung selbst gleichermaßen reflektiert und optimiert werden, indem entweder kleine Verbesserungen bei der Gestaltung von Lernprozessen gefunden werden (z.B. bessere Debriefings oder Innovationsmeetings) oder grundlegend das Lernniveau

erhöht werden muss (z.B. Ausweitung des Suchfeldes für neue Ideen über die Branchengrenzen hinaus, völlige Neugestaltung des Innovationsprozesses durch Dezentralisierung). Die evolutionäre Kraft durch *Enhancement* ist auf individueller (*Individual Development*), Team- (*Team Development*) und organisationaler Ebene (*Organizational Development*) möglich.

Individual Development (*Entwickle dich und deine Teammitglieder!*): Individuelle Entwicklung betrifft sowohl die Führungskraft selbst als auch die einzelnen Teammitglieder (*Individual Development*). Ausgangspunkt jeder Entwicklungsmaßnahme ist die Analyse der Ausgangssituation in Bezug auf die Ausprägung der fachlichen, methodischen, sozialen und strategisch-konzeptionellen Fähigkeiten gemäß dem aktuellen und zukünftigen Anforderungsspektrum und Karriereoptionen.²⁶ Die Wahrnehmung und Bewertung von Situationen zur Ableitung geeigneter Führungsaktivitäten basiert auf individuellen Grundannahmen und Überzeugungen (Mindset). Es benötigt daher regelmäßige persönliche Reflexion sowie regelmäßiges Feedback von außen, damit Führung über persönliche Entwicklung ihre Wirkung entfalten kann. Für die Führungskraft können im *Execution*, *Engagement* und *Enhancement*-Bereich Weiterentwicklungsimpulse abgeleitet werden, die sich aus der Ausprägung der jeweiligen Leadership Value Chain ergeben. Zudem lässt sich die Auslegung der Führungsrolle hinterfragen, ob als visionäre Führungskraft mit strategischer Weiterentwicklung im Blick, als Manager effektiv im operativen Bereich oder bloß als Fachexperte in Führungsrolle mit weitgehender Vernachlässigung der Management- und Führungsaufgaben agiert wird. Aus den Analyseergebnissen können konkrete Handlungsmaßnahmen abgeleitet werden, um eine individuelle Weiterentwicklung zu fördern.

Team Development (*Entwickle dein Team!*): Bei der Entwicklung des Teams (*Team Development*) steht ebenfalls ein Assessment am Beginn der Entwicklungsplanung, das sich sowohl auf inhaltliche Dimensionen als auch auf die Phasen der Gruppenentwicklung (z.B. Forming, Storming, Norming, Performing) beziehen kann.²⁷ Im *Execution*-Bereich sind Klarheit in Bezug auf Ziele, Rollen und Prozesse zu hinterfragen. Auf der *Engagement*-Ebene richtet sich die Analyse auf das Vorhandensein eines sinnstiftenden Bezugsrahmens, von Vertrauen sowie eines Wertefundaments mit ausreichender psychologischer Sicherheit. Schließlich kann die Form der Weiterentwicklung im Team (*Enhancement*) untersucht werden. Über die Analyse der Ausprägungen von *Execution*, *Engagement* und *Enhancement* auf Team-Ebene können Weiterentwicklungsimpulse abgeleitet werden.

Organizational Development (*Entwickle deine Organisation!*): Die kontinuierliche Weiterentwicklung der Organisation (*Organizational Development*), d.h. der Strukturen und Prozesse vor allem in Bezug auf Meetings, d.h. dem Platz der Entscheidungsfindung bzw. -kommunikation, dient als weiterer Bereich, um Effektivität und Effizienz im eigenen Verantwortungsbereich zu steigern.²⁸ Hierbei ist die Funktionalität der Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen auf Team- und auf individueller sowie auf strategischer und auf operativer Ebene zu hinterfragen. Die Qualität der Kommunikationsinhalte und ein hohes Ausmaß an sozialer Akzeptanz (auch bei schwierigen Themen) legen

die Grundlage für die Funktionalität des Kommunikationssystems insgesamt. Dies betrifft die inhaltliche Dimension (*Execution*) der Meetings (z.B. Klarheit und Konsistenz der Informationen, Interaktion, Fortschrittsverfolgung und Dokumentationen), die soziale Dimension (*Engagement*; z.B. Partizipation, Anerkennung und Transparenz) sowie die Weiterentwicklung in Form von innovations- und entwicklungsoffenen Strukturen (*Enhancement*). Daraus können jeweils Weiterentwicklungsoptionen abgeleitet werden, die kontinuierlich dazu dienen können, dass der Verantwortungsbereich optimiert wird, um die Zielerreichung (*Execution* bzw. die inhaltlichen Aspekte zu Kommunikation), die Zusammenarbeit (*Engagement* bzw. die Akzeptanz der Kommunikation) und die Entwicklung (*Enhancement*) zu verbessern.

Situative Führung entlang der Leadership Value Chains

Für die situative Schwerpunktsetzung in der Orchestrierung der Leadership Value Chains braucht es die Einbeziehung von Umfeldkriterien²⁹ (Abbildung 4). Unterschiedliche Wettbewerbsumfelder bedingen ein verschiedenartiges Ausmaß an *Flexibilität (niedrige oder hohe Flexibilität)* und *Innovativität (inkrementelle oder radikale Innovationen)*.³⁰

In stabilen bzw. moderat dynamischen Umfeldbedingungen basiert Erfolg auf einer klaren Ausrichtung der Organisation durch die Nutzung detaillierter Prozessvorgaben, mit denen Stabilität und Berechenbarkeit gesichert wird (z.B. im Lebensmitteleinzelhandel oder Prozesse in der Luftfahrt). *Execution* steht unter diesen Umfeldbedingungen im Vordergrund, um durch klare Zielvorgaben, eine stabile Aufgabenverteilung und einer wirkungsvollen Kontrolle die Erfolgspotenziale der Organisation wiederkehrend nutzen zu können. Hoch dynamische Umfeldbedingungen, die das ständige Streben nach radikalen Innovationen bedingen (z.B. in Forschung & Entwicklung oder im Bereich völlig neuer Märkte), erfordern eine starke Betonung von *Enhancement*, um neue Entwicklungen frühzeitig zu erkennen, schnell Weiterentwicklungsentscheidungen zu treffen und in der Umsetzung die Nutzung der Neuerung zu ermöglichen. Umfeldbedingungen können aber auch ein hohes Ausmaß an Flexibilität erfordern, ohne, dass radikale Innovationen angestrebt werden, wenn sich Kundenanforderungen schnell ändern, um innovative Technologien neue Geschäftsmodelle entstehen oder die Konkurrenz sehr rasch auf Marktveränderungen reagieren kann (z.B. Consulting-Industrie). In diesen dynamischen Wettbewerbsumfeldern wird vielfach ein hohes Ausmaß an Flexibilität durch losere Strukturen (z.B. Projektstrukturen in Beratungsunternehmen) benötigt, um erfolgreich gegenüber der Konkurrenz bestehen zu können. Dazu sind starke Ausprägungen gleichermaßen in *Enhancement* und in *Engagement* notwendig, um durch die hohe Bindung der MitarbeiterInnen, die über großes Hintergrundwissen verfügen müssen, um schnell neue Lösungen zu entwickeln, das notwendige Flexibilitätspotenzial zu erzeugen. Motivierte MitarbeiterInnen, ein gut geformtes Team mit einem hohen Ausmaß an Einbindungsmöglichkeiten für Ideen und Beiträge aller Teammitglieder ist hilfreich. Schließlich brauchen Umfelder (z.B. Pharmaindustrie) mit sowohl einem stabilen Kerngeschäft als auch einem Neuerungsbereich, der radikale Innovationen anstrebt, gleichermaßen *Execution* und *Enhancement*. Das Kerngeschäft muss mit einem hohen

Ausmaß an Stabilität geführt werden, wohingegen in anderen Unternehmensbereichen radikale Innovationen angestrebt werden, um auch für die Zukunft wettbewerbsfähig zu sein.

Situative Führung erfordert daher je nach Umfeldbedingungen eine unterschiedliche Nutzung der Leadership Value Chains. Führungskräfte sollten daher sensibel in der Wahrnehmung der jeweiligen Umfeldanforderungen sein, um situativ passend ihr Verhalten zur Aktivierung der Leadership Value Chains verändern zu können. Die kontinuierliche Weiterentwicklung ihrer strategischen Führungskompetenz vergrößert dazu den Handlungsrahmen und steigert die Wirksamkeit der Führungsaktivitäten. Unternehmen sind auf situativ versierte Führungskräfte angewiesen, um in überraschungreichen Umfeldbedingungen zu bestehen. Turbulenzen, Krisen oder Innovationssprünge treten immer auf und verändern Branchenspielregeln fallweise substanzell.

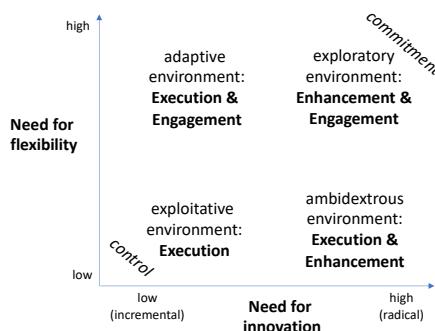


Abbildung 4: Situative Ausführung der Leadership Value Chains

Conclusio

Effektive Führung trägt dazu bei, dass MitarbeiterInnen den kontinuierlichen Wandel kognitiv und emotional meistern können. Führungskräfte sind gefordert, dass sie sowohl die *Execution* der Ziele und Issues als auch das *Engagement* der MitarbeiterInnen beachten und sich ausreichend mit den Weiterentwicklungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten (*Enhancement*) auseinandersetzen. Denn nur die kontinuierliche Weiterentwicklung auf individueller, Team- und organisationaler Ebene stellt sicher, dass sich alle Teile eines Unternehmens evolutionär innerhalb des strategischen Rahmens anpassen, um Bedrohungen abzuwenden oder proaktiv Chancen zu ergreifen. Je nach Wettbewerbsumfeld ist ein verschiedenartiges Ausmaß an *Flexibilität* im organisationalen Design und *Innovativität* gefordert. Die situative Ausgestaltung und Ausführung der drei

Leadership Value Chains trägt dazu bei, dass das Führungsverhalten den verschiedenartigen und sich ändernden Umfeldbedingungen entspricht. Strategic Leadership ermöglicht Führungskräften, dass sie ihre orchestrierenden Fähigkeiten einsetzen, um passend die Leadership Value Chains zu aktivieren, um ihre Verantwortungsbereiche mit den dort agierenden MitarbeiterInnen operativ zu managen und strategisch in die Zukunft zu führen.

Managementimplikationen

Entlang der neun Führungsaktivitäten der Leadership Value Chains können Sie als Führungskraft nun überlegen, inwieweit Sie diese bereits situativ passend orchestrieren und ihre „Kraft“ zur Einflussnahme entfalten, und wo sie Weiterentwicklungspotenziale für sich erkennen. Die Basis bildet Ihr Mindset, das darüber entscheidet, inwieweit sie in Ihren Führungsaktivitäten strategisch vorgehen, um die Potenziale der Leadership Value Chains zu aktivieren.

Analysieren Sie im ersten Schritt ihre gegenwärtige Situation und identifizieren Sie im Anschluss daran konkrete Weiterentwicklungsmöglichkeiten und geeignete Aktivitäten zur Steigerung Ihrer Führungseffektivität:

1. *Execution Value Chain*: Was sind die wichtigsten Herausforderungen in der *Execution* und was sind mögliche Lösungen (Good Practices)? Wie effizient und reibungslos werden Themen derzeit umgesetzt? Wie gut sind wir darin, Prioritäten zu setzen, Probleme zuzuweisen und deren Umsetzung zu verfolgen? Was müssen wir verbessern?
2. *Engagement Value Chain*: Was sind die wichtigsten Herausforderungen beim *Engagement* und was sind mögliche Lösungen (Good Practices)? Wie engagiert sind unsere MitarbeiterInnen derzeit? Wie gut gelingt es uns, das Potenzial unserer MitarbeiterInnen freizusetzen und auf die individuelle Motivation einzugehen, soziale Beziehungen zu stärken und ein hohes Aktivitätsniveau zu fördern? Was müssen wir verbessern?
3. *Enhancement Value Chain*: Was sind die wichtigsten Herausforderungen im Bereich *Enhancement* und was sind mögliche Lösungen (Good Practices)? Wo müssen sich unsere Führungskräfte, unsere Teams oder unsere Organisation weiterentwickeln, um die Herausforderungen der Zukunft zu meistern? Wie gut sind wir in der Lage, Trends in unserem Marktumfeld zu erkennen, Maßnahmen für Veränderungen zu entwickeln und umzusetzen? Was müssen wir verbessern?
4. Ebenen und Formen der *Weiterentwicklung*: Was sind die wichtigsten Herausforderungen in der internen Weiterentwicklung und was sind mögliche Lösungen (Good Practices)? Wie können individuelle Potenziale ausgeschöpft werden? Wie kann die Teamleistung verbessert werden? Wie können Strukturen und Prozesse verbessert werden?
5. Situative Orchestrierung der Leadership Value Chains durch die *Einbeziehung des Umfelds*: In welchem Wettbewerbsumfeld bewege ich mich? Welches Ausmaß an

Flexibilität und Innovativität braucht es, um in diesem Umfeld erfolgreich zu sein? Welche Aktivitäten der Leadership Value Chains sind daher besonders wichtig für eine hohe Führungseffektivität?

Wenn Sie nun ein Gesamtbild Ihrer Entwicklungspotenziale innerhalb einer effektiveren Orchestrierung der Führungsprozesse haben (Leadership Value Chains), helfen Ihnen die folgenden Fragen bei der Entwicklung zielführender Maßnahmen: Wie würden Sie Ihren Weiterbildungsbedarf priorisieren? Welche konkreten Maßnahmen braucht es, um Ihre Entwicklungsziele zu realisieren? Welchen Beitrag (in Prozent) leistet jede einzelne Maßnahme zur Umsetzung des Entwicklungsziels? Wer könnte Sie in der Umsetzung unterstützen? Welche Hindernisse könnten die Umsetzung erschweren? Bis wann wollen Sie die einzelnen Maßnahmen umgesetzt haben?

Literatur

- 1 Der Beitrag ist in einer Kurzfassung unter „Strategic Leadership: Führungseffektivität durch Orchestrierung der Leadership Value Chains.“ in WINGbusiness, 23(3): 6-12 erschienen.
- 2 Helfat, C. E. & Martin, J. A. (2015). Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal of Management* 41(5), 1281-1312. Güttel, W. H. & Kleinmanns-Rollé, A. (2021): Leadership Landscape: Führungsfähigkeiten, Führungsidentität und Führungseffektivität. Güttel, W. H. (Hg.): Erfolgreich in turbulenten Zeiten: Impulse für Leadership, Change Management & Ambidexterity. Baden-Baden, 159-181.
- 3 Güttel, W. H. & Kratochvil, R. (2021): Wirkungsvolle Führung: Rollen, Fähigkeiten und Prioritätensetzung. Güttel, W. H. (Hg.): Erfolgreich in turbulenten Zeiten: Impulse für Leadership, Change Management & Ambidexterity. Baden-Baden, 182-209.
- 4 Güttel, W. H. (2021a): Performance Core: Leistungsverhalten, Leadership und Entwicklung. Güttel, W. H. (Hg.): Erfolgreich in turbulenten Zeiten: Impulse für Leadership, Change Management & Ambidexterity. Baden-Baden, 33-75.
- 5 Güttel, W. H. (2021b): Was wir wollen sollen: Anspruchs niveau, Entscheidungsheuristiken und Regelregime. Güttel, W. H. (Hg.): Erfolgreich in turbulenten Zeiten: Impulse für Leadership, Change Management & Ambidexterity. Baden-Baden, 102-118.
- 6 Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- 7 Als Dynamic Capabilities; Vogel, R., & Güttel, W. H. (2013). The dynamic capability view in strategic management: A bibliometric review. *International Journal of Management Reviews*, 15(4), 426-446.
- 8 Ates, N. Y., Tarakci, M., Porck, J. P., van Knippenberg, Daan, Groenen, P. (2019). Why Visionary Leadership Fails. *Harvard Business Review*.
- 9 Covey, S. R. (2015). The 7 habits of highly effective people. Miami (FL).
- 10 Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives* 26(4), 66–85. Yukl, G. (2019). Leadership in Organizations. Boston (MA) etc.
- 11 Vercic, D. & Zerfass, A. (2016). A comparative excellence framework for communication management. *Journal of Communication Management*, 20(4), 270-288.
- 12 Kratochvil, R., Gruenauer, J., Friesl, M. & Güttel, W.H. (2023). Deliberate simple rule creation and use: Activities and challenges. *Long Range Planning*, 56(1), 102264.
- 13 Deci, E. L., Koestner, R. & Ryan, R. M. (1999). A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin* 125(6), 627-668.
- 14 Goldberg, L. R. (1993). The structure of phenotypic personality traits. *American Psychologist*, 48(1), 26-34.

-
- ¹⁵ Slemp, G. R., Lee, M. A., & Mossman, L. H. (2021). Interventions to support autonomy, competence, and relatedness needs in organizations: A systematic review with recommendations for research and practice. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(2), 427-457.
- ¹⁶ Edmondson, A. (2012). *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*. Cambridge (MA).
- ¹⁷ Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly* 44(2), 350-383.
- ¹⁸ Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. Helfat, C. E. & Martin, J. A. (2015).
- ¹⁹ Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science*, 16(4), 409-421.
- ²⁰ Konlechner, S., Latzke, M., Güttel, W. H. & Höfferer, E. (2019). Prospective sensemaking, frames and planned change interventions: A comparison of change trajectories in two hospital units. *Human Relations*, 72(4), 706-732.
- ²¹ Gigerenzer, G. (2007). *Gut feelings: Short cuts to better decision making*. New York City (NY).
- ²² Helfat, C. E. & Martin, J. A. (2015).
- ²³ Königswieser, R., & Exner, A. (2006). Systemische Beratung. Stuttgart.
- ²⁴ Schreyögg, G., & Kliesch-Eberl, M. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal*, 28(9), 913-933.
- ²⁵ Güttel, W. H., Güttel, C., Kleinhanns-Rollé, A. & Voglmayr, R. (2021). *Scientific Leadership Development: Ansatze, Methoden und Wirkung*. Güttel, W. H. (Hg.): *Erfolgreich in turbulenten Zeiten: Impulse für Leadership, Change Management und Ambidexterity*. Baden-Baden, 242-264.
- ²⁶ Mumford, M. D., Marks, M. A., Connelly, M. S., Zaccaro, S. J. & Reiter-Palmon, R. (2000). Development of leadership skills: Experience and timing. *Leadership Quarterly* 11(1), 87-114.
- ²⁷ Titscher, S. & Stamm, M. (2012). *Successful teams: Using, promoting, and leading teams the right way*. Wien.
- ²⁸ Vercic, D. & Zerfass, A. (2016).
- ²⁹ Hansen, N. K., Güttel, W. H. & Swart, J. (2019). HRM in dynamic environments: Exploitative, exploratory, and ambidextrous HR architectures. *The International Journal of Human Resource Management* 30(4), 648-679.
- ³⁰ Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121. Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226. Tushman, M. & O'Reilly, C. (2021). *Lead and disrupt: How to solve the innovator's dilemma*. Stanford (CA).

Information zu den AutorInnen

Univ.Prof. Dr. Wolfgang Güttel ist Professor für Leadership & Strategy am Institut für Managementwissenschaften an der TU Wien und Dekan der TU Wien Academy for Continuing Education. Sein Hauptforschungsgebiet ist "Leading Strategic Change" und beschäftigt sich mit Führung, strategischem Wandel und Lernen im Zusammenhang mit neuen Technologien in komplexen und sich dynamisch entwickelnden Umgebungen. Er ist in der Weiterbildung und Beratung von Führungskräften, Unternehmen und öffentlichen Organisationen tätig und berät sie im Umgang mit strategischem Wandel, d.h. in der Balance zwischen Effizienz im Kerngeschäft und der Schaffung von Innovationen für die Zukunft. Zuvor war er an den Universitäten Linz, Kassel, Hamburg, Liverpool, Padua und der WU Wien tätig. Gastaufenthalte führten ihn an das King's College London, die Universität Genf und die Ruhr-Universität Bochum. Vor seiner akademischen Laufbahn war er als Unternehmensberater in Stuttgart und Wien tätig. Seither unterstützt er Unternehmen und Führungskräfte in Beratungsprojekten und Führungskräfte trainings mit

dem Ziel, wissenschaftliches Managementwissen zur Lösung praktischer Herausforderungen in Entwicklungs- und Veränderungsprozessen einzusetzen.

Dr.ⁱⁿ Astrid Kleinhanns-Rollé ist Post-Doc am Institut für Managementwissenschaften an der TU Wien (Leadership & Strategy Research Group). Als Managing Director begründete sie 2004 die WU Executive Academy der Wirtschaftsuniversität Wien mit und führte die Business School in 16 Jahren zu einem international anerkannten Anbieter von Management- und Führungskräfteentwicklung. Davor war sie als Unternehmensberaterin für die Strategieberatung Boston Consulting Group tätig. Astrid Kleinhanns-Rollé verbrachte wissenschaftliche Forschungsaufenthalte an den Universitäten Harvard (Program On Negotiation), MIT Sloan School of Management (Leaders for Manufacturing Program) und der National University of Singapore (Center of Best Practices). Ihre Lehr- und Forschungsaktivitäten umfassen die Bereiche Führung (Leading yourself, Leading teams), Leadership Development, Digital Leadership, Virtual Teams, Online Education and Learning. Ihr Doktorat in Wirtschaftswissenschaften erhielt sie von der Johannes Kepler Universität Linz in Kooperation mit der MIT Sloan School of Management.