

Katrin Glatzel/Tania Lieckweg



Collaborative Leadership

Erfolgreiche Führung im digitalen Zeitalter
mit dem 4C-Modell

$C + C?! = C$
 $C \rightleftharpoons C$

HAUFE.

Inhaltsverzeichnis

Intro: Collaborative Leadership – eine Reise	13
1 Wie sich das Verständnis von Führung verändert	17
1.1 Führung als Mannschaftsleistung	17
1.2 Eine Vision der Veränderung entwickeln	18
2 Keine Titel im Casino: Wandel in Beratungsunternehmen	21
2.1 Beratung im Transformationsprozess	21
2.2 Wie unser Beratungsunternehmen sich verändert hat	23
2.2.1 Auf Komplexität reagieren	24
2.2.2 Entscheidungswege abkürzen	24
2.3 Titelverlust in Duisburg	25
3 Wie sich Organisationen verändern	27
3.1 Vom Sinn und Zweck des Organigramms	27
3.2 Warum Wandel die Führung immer miteinschließt	28
3.3 Wie die Zusammenarbeit bei <i>Spotify</i> funktioniert	30
3.4 Rasant ins Digital Age	33
3.4.1 Keine App beim Sommermärchen	33
3.4.2 Jobs, die wir heute noch nicht kennen	34
3.4.3 Wackeln wie Lilienthal	35
4 Collaborative Leadership	41
4.1 Was wir unter »Collaborative Leadership« verstehen	42
4.2 Wie Collaborative Leadership in Organisationen umgesetzt wird	44
4.2.1 Mindset	45
4.2.2 Selbstführung	45
4.3 Wie führen Sie?	46
4.3.1 Schätzen Sie sich selbst ein!	47
4.3.2 Überraschend viele Einblicke	53

5	Das 4C-Modell	57
5.1	Contribution – sich als Teil eines Ganzen begreifen	57
5.1.1	Verantwortung steigert die Motivation	57
5.1.2	Make the world a better place	58
5.1.3	Responsive Organisationen gestalten oder Wie jeder zum großen Ganzen beitragen kann	60
5.2	Creativity – warum Feedback so wichtig ist	67
5.2.1	Feedback ist zentral	68
5.2.2	Vertrauen als Basis für Kreativität	70
5.2.3	Kreatives Entwickeln von Ideen	71
5.2.4	Wie bei <i>Pixar</i> Kreativität gefördert wird	72
5.2.5	Führung in Innovationsprozessen	74
5.2.6	Experimente und Scheitern zulassen	76
5.3	Consent – Austausch und Auseinandersetzung	82
5.3.1	Mehrwert für Kunden schaffen	82
5.3.2	Arbeit effizienter organisieren	84
5.3.3	Auseinandersetzung: Was ist erlaubt – und was nicht?	85
5.3.4	Tragfähige Entscheidungen treffen	86
5.3.5	Die drei Prinzipien der Selbstorganisation	90
5.4	Communication – mehr und anders kommunizieren	100
5.4.1	Die richtigen Fragen stellen – und zuhören	101
5.4.2	Verstanden werden – endlich!	103
5.4.3	Collaborative Overload durch ständige Erreichbarkeit	103
5.4.4	Kommunikation effektiver gestalten	104
5.4.5	Organizational Communication	106
5.4.6	Sprechen wie die Start-ups	106
5.4.7	Sichtbar werden, ansprechbar sein	107
5.4.8	Social-Media-Kommunikation mit Missverständnissen	108
5.4.9	Die Teamarbeit im Check-up	109
5.4.10	Führung als Dialog	110
6	Welche Führung braucht Agilität?	115
6.1	Weniger Weisungsbefugnis, mehr Rollen	115
6.2	Führung, die auf Kollaboration setzt	120
6.3	Wird es Führung in Zukunft noch geben?	121

7	Unsere Toolbox	123
7.1	Tool 1: Zukunftsreise	124
7.2	Tool 2: 4C-Radar	126
7.3	Tool 3: Arbeit mit Bildern	129
7.4	Tool 4: Persona-Methode	131
7.5	Tool 5: DIBB-Modell	133
7.6	Tool 6: Digitale Tools	135
7.7	Tool 7: Team und Leadership Health Check	137
7.8	Tool 8: Ambidextrie-Quick-Check	139
7.9	Tool 9: My Leadership Purpose	140
7.10	Tool 10: Prototyping	142
7.11	Tool 11: Entscheidung mal anders	144
7.12	Tool 12: Feedback	145
7.13	Tool 13: Retrospektive	147
7.14	Tool 14: Storytelling	148
7.15	Tool 15: Lean Strategy	150
8	Literaturverzeichnis	153
	Stichwortverzeichnis	157

Dank

Wir bedanken uns bei unseren Gesprächspartner*innen, Kolleg*innen und Freund*innen, die uns auf der Collaborative-Leadership-Reise bis hierher begleitet haben. Danke an Aldona Kihl für die großartige Unterstützung bei der Entwicklung des Fragebogens. Danke an alle Interviewpartner*innen. Danke an Jonathan M. Hoffmann und Carla Weymann für die hilfreichen Recherchen. Danke an alle Kolleg*innen bei der osb-i, die Feedback zum 4C-Modell gegeben haben.

Intro: Collaborative Leadership – eine Reise

San Francisco im Herbst 2013: Wir sind ins Silicon Valley gereist, um uns den Ort anzuschauen, an dem Start-ups geboren werden. In Berlin ist die Szene noch am Anfang und wir möchten mehr darüber herausfinden, wie Start-ups funktionieren. Ein Besuch bei *Pivotal Labs* öffnet uns die Augen für andere Formen der Zusammenarbeit im Unternehmen sowie zwischen Kunden und den Teams im Unternehmen. Die Kunden müssen dort drei Wochen vor Ort mitarbeiten – was für ein Unterschied (Glatzel/Lieckweg 2014)!

Das sind heute alles Geschichten, die man schon tausendfach gehört hat. Für uns war aber eine andere Begegnung viel entscheidender. Wir haben die Reise nach San Francisco mit dem Besuch der Lean-Startup-Konferenz verbunden. Und direkt am zweiten Tag der Konferenz stand das Thema Führung auf dem Programm. Wir sitzen gespannt im Auditorium, um über etwas das Thema zu hören, das uns professionell seit Jahren beschäftigt: Welche Führung brauchen Menschen, Unternehmen, Teams heute, um wirklich wirksam sein zu können? Da können wir von Start-ups doch sicher eine Menge lernen. Wir erwarten also junge Tech-Typen, die uns gleich etwas über eine ganz andere Art der Führung erzählen werden.

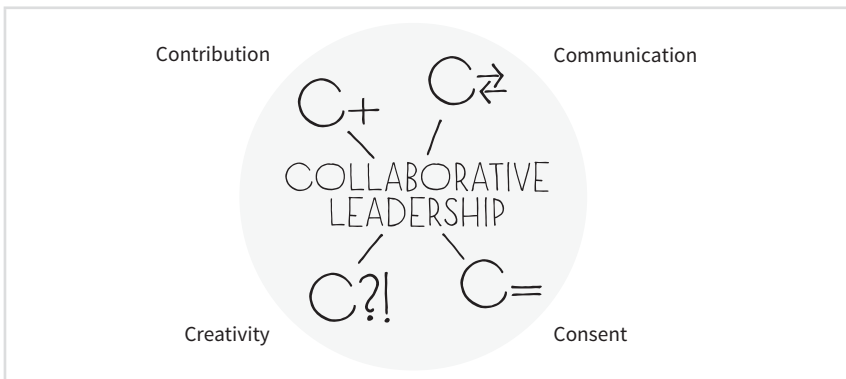
Und dann betritt die Bühne – ein Cowboy. In San Francisco, auf der Lean-Startup-Konferenz. Es ist Matt Mullenweg, der Gründer von *Automattic* und Mitgründer von *WordPress*. Die Menschen, die bei *Automattic* arbeiten, suchen sich ihren eigenen Arbeitsplatz – entweder zu Hause, im Café oder in einem Coworking Space, und zwar in mehr als 40 Ländern dieser Welt. Es gibt keine festen Arbeitszeiten, keine Anwesenheitspflichten und die Auswahl erfolgt mithilfe von Projekten, an denen die Bewerber testweise sechs Wochen lang mitarbeiten. Erst wenn in diesem Projekt klar wird, dass man zusammenarbeiten kann, wird die Person eingestellt.

Die rund 400 *Automatticians* sind die Pioniere von *Remote Work* – einer Arbeitsform, die viele Unternehmen heute zum ersten Mal testen und einführen. Bei *Automattic* von Beginn an ganz normal. Für uns klang es wirklich anders und aufregend. Wie kann in so einem Setup Leistung entstehen? Wie ein gemeinsames Arbeiten? Eine geteilte Kultur?

Einmal im Jahr findet das Grand Meetup statt – hier treffen sich alle Mitarbeiter*innen für sieben Tage. Dazwischen treffen sich die Teams fünf bis sieben Mal im Jahr an den unterschiedlichsten Orten der Welt. Der Rest findet digital statt. Was bedeutet das für Führung? Wie kann das funktionieren? Und gibt es noch mehr dieser Beispiele?

Hier hat unsere Reise dann richtig begonnen. Seit Herbst 2013 waren wir auf der Suche nach einer Beschreibung von Führung, die ins digitale Zeitalter passt – einer Führung, die auf Zusammenarbeit setzt, die das Gestalten in den Mittelpunkt stellt und die jede/n Einzelne/n mit seinen Fähigkeiten und ihrem Beitrag zum Ganzen ernst nimmt.

In vielen Beratungsprojekten haben wir seitdem mit Führungskräften an dieser Art der Führung gearbeitet. Wir haben unser Verständnis weiterentwickelt und getestet. Wir haben Feedback bekommen und haben unser Verständnis geschärft. 2016 haben wir dann eine Studie durchgeführt, in der wir Führungskräfte und Experten befragt haben. Daraus ist unser Konzept von kollektiver Führung – *Collaborative Leadership* – entstanden: das 4C-Modell.



Nach wiederum vielen Anwendungen in Projekten und Seminaren, bei Keynotes und auf Managementkonferenzen hatten wir den Eindruck, dass wir unsere Erfahrungen, unsere Reise, unsere Erkenntnisse und unser Konzept jetzt möglichst vielen Führungskräften zur Verfügung stellen möchten.

Und wie eine Studie des MIT aus dem Frühjahr 2019 zeigt, ist es genau der richtige Zeitpunkt. Ein Forscherteam der MIT Sloan School of Management um Gerald Kane hat Schlüsselqualitäten von Führung im Zeitalter digitaler Transformation erforscht – und

spricht sich dafür aus, traditionelle Führungsqualitäten mit solchen zu komplementieren, die aus den spezifischen Herausforderungen der Digitalisierung erwachsen. So wird verhindert, dass sich Führung entweder nur an vergangenen Erfahrungen orientiert oder aber eine völlig ungewisse und unbekanntes Zukunft als Referenz nimmt – stattdessen machen die Autor*innen sich stark für einen Führungsansatz, in dem das Beste aus beiden Welten verschmilzt (Kane 2019). Ein Trend ist dabei klar zu beobachten: Es geht weg von der Hierarchie und hin zur kollaborativen Führung.

Ist die Arbeit wirklich so lässig?

Ein gutes Beispiel sind führende Technologiekonzerne wie *Google* oder *Spotify*. In der Wahrnehmung erscheinen sie als lässige Konzerne, in denen jeder sich entfalten, jeder das Beste einbringen kann. Sie wirken jung, dynamisch, kreativ und innovativ. Das Arbeiten selbst wirkt auch lässig, eher unkonventionell, scheint jedoch nicht immer einem klaren Ziel zu folgen. Jeder ist irgendwie wichtig, jeder folgt einem eigenen Plan und irgendwie kommt am Schluss etwas Erfolgreiches dabei heraus – etwas global Erfolgreiches. Außerdem profitieren sie vom Internet, in dem nichts Handfestes hergestellt wird.

Was nicht auf den ersten Blick sichtbar wird: Gerade die großen Technologiekonzerne folgen ganz klaren Regeln. Sie haben einen festen Rahmen, in dem sich alle bewegen. Der Output, die Kreativität und Innovationskraft sind das Ergebnis eingespielter Vorgänge.

Collaborative Leadership folgt festen Regeln. Collaborative Leadership braucht klare Strukturen. Und aus unserer Erfahrung mit zahlreichen Unternehmen können wir sagen: Werden die Regeln richtig angewendet, werden die Ideen Schritt für Schritt umgesetzt, funktioniert Collaborative Leadership in jedem Unternehmen, in jeder Branche. Collaborative Leadership ist das entscheidende Mosaiksteinchen in der Arbeitswelt von morgen.

Wir beraten Unternehmen und Konzerne, die ihre Führung, Kommunikation, Strategie und Abläufe wirksam gestalten wollen. Wir beraten Organisationen, die sich verändern wollen oder müssen. Dabei geht es fast immer um Kommunikation. Und um Führung. Wir erleben dabei, dass es in vielen Unternehmen immer mehr um die Frage geht, wie Kommunikation, Kreativität, Konsent und Mitwirkung gestaltet – wie *Communication*, *Creativity*, *Consent* und *Contribution* wirksam umgesetzt werden können.

Das sind unsere 4 C. Aus diesen 4 C haben wir ein Modell entwickelt – ein Modell, das dabei hilft, den Transformationsprozess wirkungsvoll zu meistern.



Collaborative Leadership – die Definition

Die Veränderungen von Führung lassen sich als eine Veränderung hin zu mehr Kooperation, mehr Verständigung, mehr Abstimmung, mehr Einbeziehung, mehr Vermittlung verstehen. Die zentrale Herausforderung für Führung in digitalen Zeiten besteht nicht allein darin, die technologischen Entwicklungen der eigenen Branche zu kennen und deren disruptive Auswirkungen einschätzen zu können, denn dies ist der vergleichsweise einfache Teil der Digitalisierung. Die eigentliche Herausforderung von Führung besteht darin, die eigene Organisation dazu zu befähigen, sich für die Veränderungen zu öffnen, diesen proaktiv zu begegnen und sich den Entwicklungen zu stellen.

In diesem Buch zeigen wir Ihnen, wie Sie Führung erfolgreich umsetzen. Wir zeigen Ihnen, wie Collaborative Leadership nicht zum Buzzword wird, sondern zum entscheidenden Tool für den digitalen Wandel. Wir haben erkannt, dass es klare verbindliche Regeln innerhalb eines Unternehmens geben muss, um eine neue Art der Zusammenarbeit und der Führung zu implementieren. Um diese neue Art der Führung in Unternehmen zu initiieren und einzuführen, gehen wir immer Schritt für Schritt vor. Genau diese Antworten finden sich in diesem Buch. Hier erfahren Sie, wie Sie Veränderungen möglich machen, wie Sie Schritt für Schritt auch anhand des von uns entwickelten 4C-Modells Veränderungen effizient umsetzen.

Spoiler vorweg: Es hat auch mit Ihrer Veränderungsbereitschaft zu tun. Packen Sie's an!

1 Wie sich das Verständnis von Führung verändert

Klar ist: Führung hat sich verändert. Führung wird sich weiter verändern. Und die Veränderungen von Führung, die wir beobachten, lassen sich als eine Veränderung hin zu mehr Kooperation, mehr Verständigung, mehr Abstimmung, mehr Einbeziehung, mehr Vermittlung verstehen. Wir haben dafür den Begriff »Collaborative Leadership« gewählt. Der Begriff fasst zusammen, was viele unserer Gesprächspartner und Kunden beschreiben – und damit einen Trend, der sich derzeit beobachten lässt. Es geht nicht um eine umfassende Veränderung, die in allen Organisationen schon angekommen ist. Aber sie wird alle Organisationen beschäftigen – auf die eine oder andere Weise.

1.1 Führung als Mannschaftsleistung

Ein Verständnis von Führung, das auf »Collaboration« setzt, geht weg vom Erfolg des Einzelnen und hin zum Erfolg des Teams oder der Community. Das einstige Modell von »Command & Control« verliert heute deutlich an Kraft. Führung heißt immer seltener: Ein einsamer Mensch sitzt ganz oben im Organigramm und trifft allein seine weisen Entscheidungen, die dann von seinen Untergebenen treu exekutiert werden.

Das alte Modell der heroischen Führung durch einen exponierten CEO hat ganz offensichtlich ausgedient. Unter den Bedingungen von Komplexität ist Führung als Mannschaftsleistung und als Systemfunktion zu verstehen. Denn ein Einzelner kann die vielen Perspektiven, die notwendig sind, um komplexe Situationen zu bearbeiten, nicht einnehmen. Dazu braucht es ein Team, ein wirklich kollaborativ arbeitendes Team – und eine Führung, in der es mehr um Kompetenz als um Macht und Posten geht.

Im Digital Age, im digitalen Zeitalter, geht es darum, Führung, also »Collaborative Leadership« so auszugestalten, dass Experten, Kreative, Entscheider, Manager und Führungskräfte die Chancen der Komplexität nutzen und einen Beitrag zur Entstehung eines neuen Ganzen leisten können. Die Zukunft gehört einer Führungskultur, die sich nicht auf den einzelnen Menschen verlässt. Auch weil das schlichtweg zu riskant ist.

Möglichst viele Kolleginnen und Kollegen in einem Unternehmen sollten daran arbeiten, Dinge zu verbessern und Verantwortung zu übernehmen – und zwar im Team, als Teil eines Netzwerks. Es gilt, möglichst viel Brainpower im Unternehmen zu vernetzen, Teams zu bilden und neue Entscheiderinnen und Entscheider zu ermöglichen. Dann macht Führung Teams, Unternehmen und Organisationen effizienter und erfolgreicher.

1.2 Eine Vision der Veränderung entwickeln

Um eine neue Form der Führung in Unternehmen umzusetzen, haben wir, wie erwähnt, ein Modell entwickelt und dabei die aus unserer Sicht entscheidenden vier Dimensionen in den Blick genommen. Vier Dimensionen, die das ausmachen, was wir »Führung« nennen. Mit unserem 4C-Modell wird niemand über Nacht eine bessere Führungskraft – es wäre nicht seriös, das zu versprechen. Aber das Modell nimmt Sie an die Hand. In praktischen Beispielen aus unserem Berater-Alltag zeigen wir Ihnen, wie Führung heute gelingt, wie man einen Begriff wie »Digital Leadership« mit Leben füllt und wie sich ein Veränderungsprozess einleiten lässt.

Wie hat ein Chef, eine Chefin zu sein in einer Welt, in der sich von heute auf morgen alles ändern kann? Was gestern die Produktion verbesserte, ist heute eine veraltete Technologie. Was gestern noch wie am Schnürchen lief, überfordert heute die CEOs. In Zeiten der zunehmenden Automatisierung der Arbeit und in Zeiten der digitalen Disruption braucht es Führungskräfte, die eine Vision der Veränderung entwickeln und vermitteln können – und diese Vision nachhaltig und mit positiver Energie in ihre Organisation hineinragen.

The capabilities to make change happen

Technologie ist aus unserer Sicht ohnehin der eher einfache Teil der Digitalisierung, wobei der Begriff »einfach« relativ ist. Aber die Technologie ist die Basis, wie im Sport: Kondition und Kraftausdauer – das muss selbstverständlich sein, das bildet das Fundament. Wirklich herausfordernd (und erfolgsbringend) ist das Geschick, einen Ball zu versenken, eine Hürde zu nehmen, eine Strecke zu meistern.

Und so ist es die eigentliche Herausforderung für Unternehmen, über die reine Implementierung von technologischen Innovationen hinaus Veränderungen einzuleiten, Veränderungen proaktiv zu begegnen und sich den Herausforderungen zu stellen. Die zentrale Frage für Führungskräfte lautet heute: »How do we set up the capabilities to make change happen?« Darauf gilt es, schlüssige Antworten zu finden.