

# lead

DAS KIENBAUM LEADERSHIP JOURNAL

---



In dieser Ausgabe: Interviews mit Gunnar Kilian (VW), Petra von Strombeck (New Work SE), Felicitas von Kyaw (Coca-Cola European Partners), Sigrid Nikutta (DB), Thomas Schönauer (engineering artist).

## **Führung im Gespräch**

Lesen Sie in unseren „Perspektiven“, wie Top-Personaler:innen auf Corona reagierten, HR neu denken und den Umgang mit Mitarbeitenden neu definieren.

## **Führung verlangt nach holistischen Ansätzen**

Das Modell der guten Führung und praktische Handreichungen im Kienbaum Leadership Canvas.

## **Führung meets Nachhaltigkeit**

Best Case: Gelsenwasser – der Versorger stellt ab sofort auch die Organisation seiner Führung nachhaltig auf.



# Editorial

*Liebe Leserinnen und Leser,*

es ist ein Business Case wie viele in 2021: ein Familienunternehmer, der berichtet, wie sein Unternehmen früh die Zeichen der Zeit erkannte, aus dem Kerngeschäft ausbrach und größtmögliche Anstrengungen unternahm, Pionier in der Elektromobilität zu werden – was aus damaliger Sicht zehn Jahre später dank ausgeprägter Leidenschaft, Fokus und klugen Partnerschaften gelingen sollte.

Dieses Beispiel für den Mut eines unserer Kunden zeigt: Es sind die Menschen, die die Zukunft von Organisationen gestalten. Es sind die Menschen, die Organisationen erfolgreich führen – oder eben auch nicht. Diese Überzeugung prägt unsere Arbeit bei Kienbaum. Wir glauben an die wichtige Rolle von Führung und deren Verantwortung – insbesondere in dynamischen Zeiten. Deshalb wollen wir mit diesem Journal einen kleinen Beitrag dazu leisten, dass Unternehmen Führung so wirkungsvoll wie möglich gestalten.

**Unseres Erachtens liegt die Kunst der Führung darin, sich nicht zu einfachen Lösungen hinreißen zu lassen.**

Unseres Erachtens liegt die Kunst der Führung darin, sich nicht zu einfachen Lösungen hinreißen zu lassen. Führung funktioniert, wenn sie sowohl Bewährtes als auch Neues, sowohl interne als auch externe Perspektiven berücksichtigt. Auf den folgenden Seiten wollen wir Ihnen aufzeigen, wie Sie einen solchen holistischen und somit eben auch robusten Ansatz für die Führung in Ihrem eigenen Unternehmen entwickeln können. Damit Führungskräfte erfolgreich agieren, sind unter anderem zwei Dinge wichtig: Dass sie mit großer Klarheit kommunizieren, also auch unnötige Kompliziertheit vermeiden.

Aber dass sie auf der anderen Seite eben auch die Komplexität annehmen, die unsere Zeit nun einmal mit sich bringt. Immer stärker kommt hier der Anspruch



praktisch aller Stakeholder dazu, dass Führung nachhaltig sein sollte – Stichwort Sustainable Leadership. „Führung for Future“ kann eben nur ganzheitlich funktionieren.

Wir wollen Ihnen mit diesem Heft in gebotener Kürze einen ganzheitlichen Ansatz zur Führung präsentieren. Dabei haben wir uns helfen lassen: zum einen von Künstlern, denn die sind auch für Führungskräfte eine Inspirationsquelle. So finden Sie in dieser Publikation nicht zuletzt wichtige Kunstwerke der Sammlung Kienbaum. Zum anderen haben wir uns bei der Beschreibung unseres holistischen Führungsansatzes nicht nur auf unsere eigenen Erfahrungen verlassen, sondern lassen auch Perspektiven von herausragenden Persönlichkeiten aus der Unternehmenswelt zu Wort kommen.

Wir wünschen Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre.

**Fabian Kienbaum und Bibi Hahn**



# Inhalt



**06**

**„Überkommene hierarchische Systeme qua Besitz oder Rolle können nicht zu guten Ergebnissen führen.“**

## **Gelsenwasser**

Der Versorger stellt ab sofort auch die Führungsorganisation nachhaltig auf.

**42**



**32**

**„Feedback ist das wichtigste Führungsinstrument – verbunden mit dem Mut, offen und ehrlich zu kommunizieren.“**



**46**

**„Die Corona-Krise hat für Digitalisierungs- und New-Work-Themen einen Schub bewirkt.“**



**12**

**„Ich mag Fortschritt, Tempo und Veränderung, aber nicht als Selbstzweck, sondern für einen Purpose.“**



**38**

**„Bei Volkswagen haben alle Managerinnen und Manager in Führungsfunktionen auch eine Führungslizenz.“**

Editorial ..... 03

Inhalt..... 04

**Leben ohne Netz und doppelten Boden – Im Gespräch mit Thomas Schönauer, Engineering Artist ..... 06**

Management Summary: 10 Kernerkenntnisse ..... 09

## **FÜHRUNG SITUATIV AUSRICHTEN**

**Ich glaube an situative Führung – Im Gespräch mit Petra von Strombeck (New Work SE) ..... 12**

Wirkungsvolle Beratung durch Kienbaum ..... 16

## **KOMPLEXITÄT ANNEHMEN**

Ein holistischer Führungsansatz:  
**Das Kienbaum Leadership Canvas ..... 20**

Ihr persönliches Leadership Canvas ..... 26

**In Zeiten der Pandemie ist Kontrolle eine Illusion – Im Gespräch mit Sigrid Nikutta (DB Cargo AG) ..... 32**

## **VERÄNDERUNGEN DER ARBEITSWELT AKTIV GESTALTEN**

**Mehr Freizügigkeit und Selbstbestimmung – Im Gespräch mit Gunnar Kilian (Volkswagen AG)..... 38**

Best Case: Gelebte Nachhaltigkeit bei Gelsenwasser ..... 42

**Gemeinsamer Pioniergeist gefragt – Im Gespräch mit Felicitas von Kyaw (Coca-Cola) ..... 46**

Impressum ..... 49

Leadership Insights ..... 50

Thought Leadership @ Kienbaum ..... 51

# Leben ohne Netz und doppelten Boden

## Im Gespräch mit Thomas Schönauer



**Vom Rheinland in die ganze Welt:**  
Der Düsseldorfer hat als Bildhauer und Maler internationale Berühmtheit erlangt und hat sein Handwerk unter anderem im kanadischen Winnipeg gelernt. Im Interview erklärt Thomas Schönauer, was Innovation für ihn bedeutet, welche Nachteile lineares Denken hat und warum Kunst keinen zukunftsichernden Wert hat.

**Thomas Schönauer**

### Welche Rolle spielt Führung in der Kunst?

Für mich bedeutet Führung maximale Teamarbeit und gegenseitige Inspiration. Meine Mitarbeitenden motivieren mich inhaltlich wie energetisch genau so, wie ich sie auf Augenhöhe anspreche, mit ihnen diskutiere und mit ihnen zusammen den kreativen Input wie Output generiere. Jeder Sprung in eine neue Kreativeinstufe braucht eine optimale Kooperation zwischen Künstler und Team. Künstler, die allein arbeiten, sind selten erfolgreich.

### Eine Kernaufgabe von Führung ist die Zukunftssicherung – was sagen Sie als Künstler dazu?

Zukunftssicherung ist für den freischaffenden Künstler oder die Künstlerin eher ein Fremdwort. Von Anfang an ist er oder sie das Leben ohne Netz und doppelten Boden gewohnt und das ist als Sprungfeder in den Erfolg fast eine Voraussetzung. Alle eher vagen Absicherungssysteme für Künstler und Künstlerinnen (zum Beispiel in den Niederlanden

vor vielen Jahren als Garantieankäufe durch den Staat) erweisen sich als Rohrkrepierer. Bei aller Subjektivität von Qualität – auch die muss er oder sie sich erkämpfen, um materiell zu überleben.

### Inwiefern gibt es in der Kunst so etwas wie Kerngeschäft und Innovationsgeschäft?

Für mich gibt es ein sogenanntes Kerngeschäft nur bedingt. Wenn es das in dieser Linearität gäbe, wäre das sogenannte Innovationsgeschäft nicht vorhanden. Das heißt, dass es den Kern der Aktivitäten immer wieder zu hinterfragen, zu reinterpretieren, zu verlassen gilt. Dieser Prozess ist automatisch die Dynamik der Innovation! Das ist keine Strategie, sondern ein immanenter, lustgesteuerter Disruptionsprozess gepaart mit einem hohen Interesse an wissenschaftlichen, erforschenden Prozessen. Dazu kommt das Thema Verantwortung. Je mehr ich im öffentlichen Raum tätig bin, desto mehr Verantwortung für den Raum übernehme ich. Es gilt, positiv zu beeinflussen, wie Menschen Räume nutzen. Dabei entscheidet der menschliche Maßstab, ob Menschen sich wohlfühlen.

### Sie haben einmal gesagt, dass dieser Innovations- beziehungsweise Disruptionsprozess mit linearem Denken nicht möglich ist. Was meinen Sie damit?

Lineares Denken geht in der Regel von vorgefassten Positionen, Schemata oder Zielen aus, die per se weder hinterfragt werden, noch wird auf spontane Veränderungen, die die Komplexität der Sachverhalte drastisch verkomplizieren können, reagiert. Grundsätzlich gilt, dass lineares Denken antwort- und nicht fragespezifisch definiert und motiviert ist. Lineares Denken ist eine Handlungsfrage, die tief in die psychosoziale Struktur des Akteurs hineinreicht. Wenn man Disruption als die Keimzelle des Innovationsprozesses versteht, dann ist lineares Denken (und Verhalten) die Keimzelle der Innovationsverhinderung. – Und sollte aus diesem Grunde zur Bewältigung zum Beispiel vieler aktueller gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und politischer Herausforderungen „abgeschafft“ werden. Stattdessen brauchen wir eine neue Fragekultur. Menschen, die Antworten ohne Fragestellungen haben, sind die Verlierer. Gewinner sind diejenigen, die keine starren Pläne machen müssen, sondern Situationen gestalten, wie sie sind.

**Überkommene hierarchische Systeme qua Besitz oder Rolle können nicht zu guten Ergebnissen führen.**



„CT-UNIVERSE-CROSS-PAINTING 05/2018“, DIPTYCHON, 230 X 320 CM, EPOXI/PIGMENTE AUF EDELSTAHL

### Was können Sie an der Unternehmenswelt gar nicht nachvollziehen?

Vertikale Hierarchien. Überkommene hierarchische Systeme qua Besitz oder Rolle können nicht zu guten Ergebnissen führen. In der Kunst geht es um Expertise, Vertrauen und die schlichte Akzeptanz einer besseren Leistung.

### Was ist Ihr individueller Antrieb?

Neugierde, Gestaltungswille und soziale Verantwortung. Aktuell beschäftige ich mich viel mit Digitalisierung und damit, wie man Menschen die Angst davor nehmen kann.

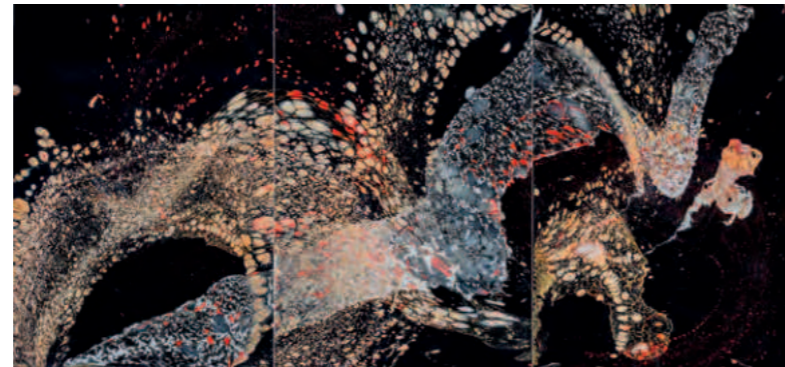




THOMAS SCHÖNAUER BEI DER ARBEIT AN „CULTIVATOR 3“



„CULTIVATOR 4“, VOLKSBANK RHEIN-RUHR, DUISBURG-INNENHAFEN



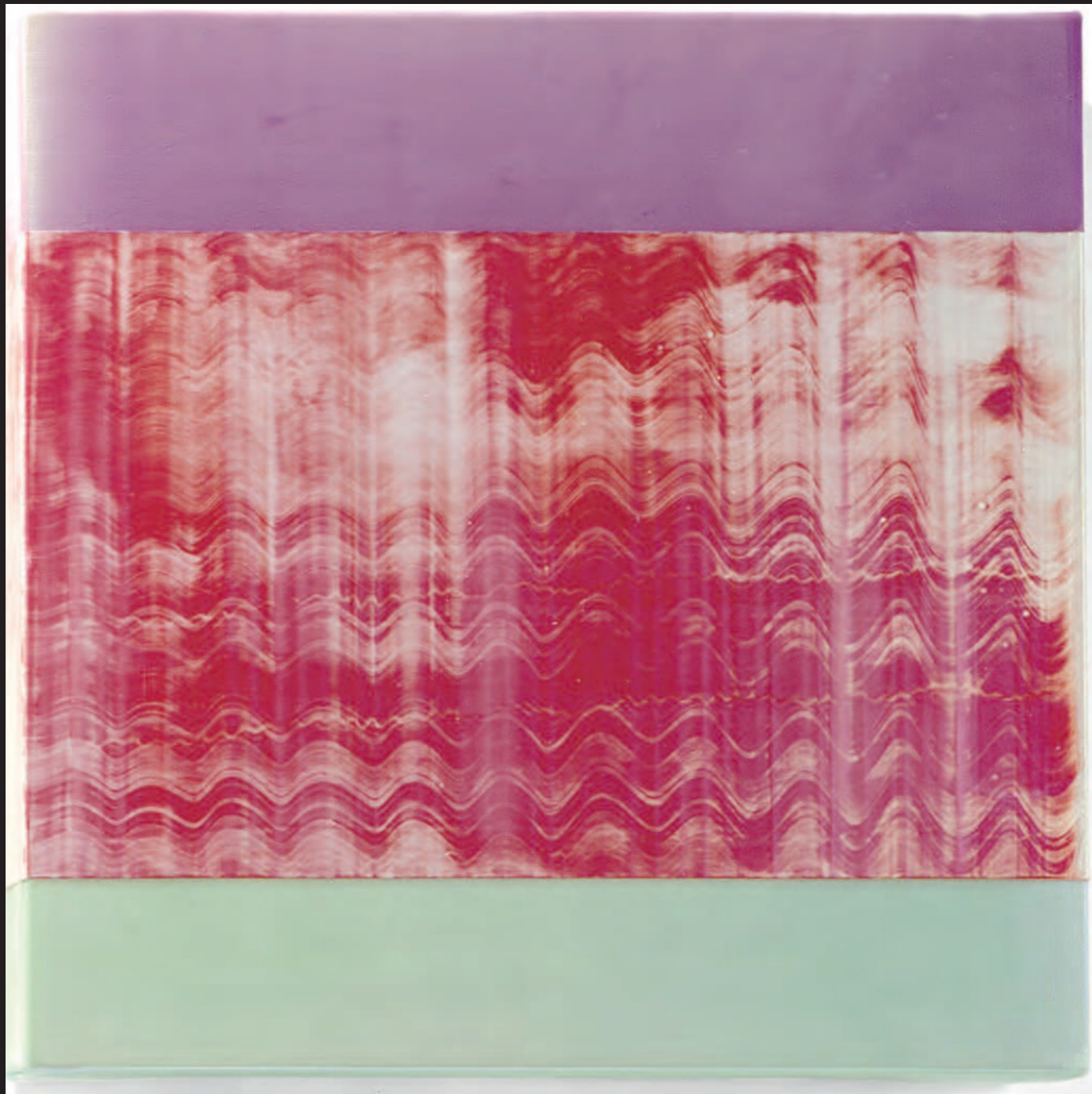
„CT-UNIVERSE 21/2016“, TRIPTYCHON, 125 X 270 CM, EPOXI/PIGMENTE AUF EDELSTAHL

# Management Summary

## 10 Kernerkenntnisse

- 1 Führung ist und bleibt einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren für Organisationen aller Branchen.
- 2 Wir verstehen Führung als die Kunst, Menschen und Organisationen in eine erfolgreiche und nachhaltige Zukunft zu führen.
- 3 Die Frage danach, was gute Führung ausmacht, beantworten viele Führungsmodelle mit „Universallösungen“ und werden so der Komplexität nicht gerecht. Es bedarf eines integrierten, holistischen Blicks auf das Thema Führung (S. 20).
- 4 Es gibt nicht den einen, universal richtigen Führungsstil. Führung muss immer im Kontext der Organisation und mit Blick auf die führenden und geführten Menschen betrachtet werden.
- 5 Was gute Führung für ein einzelnes Unternehmen oder einen Bereich bedeutet, ist stark abhängig vom Purpose, der Strategie, den Zielen und der Kultur der Organisation beziehungsweise des Bereichs.
- 6 Das Konzept der organisationalen Ambidextrie stellt hierbei ein zentrales Motiv dar. Neben verschiedenen Geschäftsmodellen (Kern- und Innovationsgeschäft) unterscheidet es verschiedene Organisationsformen (klassisch, top-down, zentralisiert versus agil, selbstorganisiert, dezentral).
- 7 So lassen sich unterschiedliche Kontexte und somit Anforderungen an Führung aus Perspektive der Organisation ableiten und (bereichs-)spezifisch definieren.
- 8 Bei der Anforderungsbeschreibung gilt es, zwischen Führungsstilen, also relativ stabilen Verhaltenspräferenzen einer Führungskraft, und Führungsrollen, im Sinne von Verantwortlichkeiten und Aufgaben aus Organisationssicht, zu unterscheiden.
- 9 Natürlich gibt es dennoch einzelne Aspekte von Führung, welche sich laut Forschung und unserer Erfahrung in den meisten Führungskontexten bewährt haben und welche die organisationsspezifische Sicht auf Führung ergänzen können.
- 10 Unser Leadership Canvas stellt einen integrativen und holistischen Ansatz dar, um aus organisationalen Rahmenbedingungen und universellen Führungsaspekten eine spezifische Führungsstrategie für Ihre Organisation zu entwickeln.





OHNE TITEL // THOMAS ZITZWITZ, 2001  
ACRYL AUF LEINWAND 33 X 33 CM, SAMMLUNG KIENBAUM

Agiles Arbeiten erfordert agile Führung – nur gemeinsam und im persönlichen Miteinander gelingt eine Form der Führung, die auf Augenhöhe stattfindet.

---

# Führung situativ ausrichten

---

*Es gibt keine Universallösung für gute Führung. Gute Führung ist der „Fit“ zwischen den Anforderungen einer Position und dem Profil einer Person. Daher muss Führung immer im Kontext spezifischer Organisationsbedarfe und Belegschaftsinteressen ausgestaltet werden.*

# Ich glaube an situative Führung

## Im Gespräch mit Petra von Strombeck



Seit 2020 ist Petra von Strombeck Vorstandschefin von New Work SE, wozu auch das Karrierenetzwerk XING gehört<sup>1</sup>. Zuvor hat sie in ihren acht Jahren bei Lotto24 das Kunststück fertiggebracht, dessen Marktkapitalisierung zu verzehnfachen. Im Interview geht es um die aktuellen Herausforderungen für Führungskräfte und darum, worauf sie nach der Corona-Krise gut und gerne wieder verzichten kann.

**Petra von Strombeck**

**Frau von Strombeck, lassen Sie uns das Gespräch mit einer Gretchenfrage eröffnen: Wie definieren Sie „gute Führung“?**

Ich halte es mit dem Leitbild von New Work SE: „Energize. Guide. Achieve.“ Gute Führungskräfte inspirieren ihre Mitarbeiter und geben ihnen Orientierung, sie fördern und fordern, sie setzen und verfolgen Ziele. Diese Kriterien haben für mich universelle Gültigkeit.

**Woran machen Sie fest, dass eine Führungskraft diesen Anforderungen gerecht wird?**

Bei New Work haben wir ein jährliches Führungs-Feedback, in dem ein Coach und alle Direktberichtenden ihrer Führungskraft auf die drei genannten Leitthemen Rückmeldung geben. Zum Beispiel operationalisieren wir „Energize“ über die

Mitarbeiterorientierung, Begeisterungsfähigkeit und Haltung einer Führungskraft. Und „Guide“ machen wir an ihrer Fähigkeit fest, die Unternehmensstrategie auf ihren Bereich zu übersetzen und den Wertbeitrag ihrer Mitarbeiter transparent zu machen. So wird Führung auf konkrete Parameter heruntergebrochen.

**Wie würden Sie Ihren persönlichen Führungsstil beschreiben?**

Partizipativ, auf Augenhöhe, aber auch anspruchsvoll. Ich mag Fortschritt, Tempo und Veränderung – aber nicht als Selbstzweck, sondern für einen Purpose. Ich bin immer schon dafür angetreten, Leistung zu bringen, wobei glückliche Mitarbeiter die Voraussetzung von Leistungsfähigkeit sind. Mein Stil passt also zur Vision von New Work – „for a better working life“.

**Ich mag Fortschritt, Tempo und Veränderung – aber nicht als Selbstzweck, sondern für einen Purpose.**

**Mit der coronabedingten Umstellung auf virtuelles Arbeiten wird die emotionale Aufladung der Arbeit zur Herausforderung. Wie haben Sie die Führungskultur Ihres Unternehmens während der Pandemie gepflegt?**

Kultur baut auf gemeinsame Erlebnisse, doch aktuell ist die Welt erlebnisarm. Die Identifikation mit dem Arbeitgeber muss daher über neue Leitungen hergestellt werden. Bei New Work haben wir eine lebhaftere After-Work-Kultur, die natürlich auf physische Zusammenkünfte ausgelegt war. Wir versuchen derzeit, sukzessive diese Erlebnisse in die virtuelle Welt zu übertragen, indem wir etwa virtuelle Wine Tastings auf Team-Ebene anbieten. Und in einem übergreifenden Couch Festival haben wir neulich drei verschiedene Bands von drei unterschiedlichen Standorten in die Wohnzimmer unserer Mitarbeiter gestreamt. Solche Formate setzen viel positive Energie frei.

**Klingt motiviert, aber auch aufwendig. Hat Führungsarbeit durch die Pandemie an Intensität gewonnen?**

Mir persönlich fällt es schwerer wahrzunehmen, wie es meinen Gesprächspartnern geht. Was ich in der physischen Welt beobachte, muss ich im virtuellen Raum direkt erfragen, um letztendlich Nähe herstellen zu können. Daher biete ich mehr

Gesprächsformate an. Über zusätzliche Sounding-Elemente wie virtuelle Coffee Clubs oder Team-Besuche bekomme ich eine Idee von der Stimmung unter den Mitarbeitern. Das persönliche Gespräch bleibt für mich das wichtigste Führungsinstrument. Ich bin auch eine bekennende Bürogängerin. Aber wenn Corona mir die Tür versperrt, suche ich mir neue Resonanzböden.

**Wie hat die Belegschaft Ihres Unternehmens auf die notwendige Umstellung auf virtuelles Arbeiten reagiert?**

Ganz unterschiedlich: Es gibt Kollegen, die wollen – wie ich auch – zurück ins Büro, zu ihren Teams. Andere haben sich im Homeoffice eingerichtet.

**Das Arbeitsmodell ist aber nicht ausschließlich eine Frage der persönlichen Präferenz, sondern auch des Jobprofils.**

Vor allem kreative Aufgaben sind kompliziert zu digitalisieren. Im Vorstand haben wir früh diese Erfahrung gemacht, als unser geplantes Offsite von der ersten Welle der Pandemie getroffen wurde. Wir haben das Meeting daher „remote“ durchgeführt, aber auch grundsätzlich anders vorbereitet, mit digitalen Tools und neuer Agenda. Weil sich jeder aus seinem Wohnzimmer zugeschaltet hatte, war das Meeting von Anfang an von einer großen Offenheit getragen. Am Ende war das Ergebnis genauso zufriedenstellend, als wenn wir uns physisch getroffen hätten. Diese Erfahrung zeigt mir: Bei allen technischen Herausforderungen – intelligente Formate, ein gewisses Maß an Training und die Routine können virtuelles Arbeiten mit kreativen Aufgaben versöhnen.

<sup>1</sup> <https://www.new-work.se/de/newsroom/pressemitteilungen/petra-von-strombeck-wird-neue-vorstandsvorsitzende-der-new-work-se>



---

**Das persönliche Gespräch bleibt für mich das wichtigste Führungsinstrument.**

**Vor welchen Herausforderungen stehen Führungskräfte heute besonders?**

Der organisationale Wandel wird immer schneller und ist durch die Corona-Krise noch einmal beschleunigt worden. Kontrolle durch eine Einzelperson ist eine Illusion. Vernetztes und gemeinsames Arbeiten wird zum Grundsatz. Ein Team, bestehend aus vielen schlaun Köpfen mit geteilten Verantwortlichkeiten, ist Grundlage für Veränderungserfolg.

---

**Es liegt in der Natur Ihres Geschäftsmodells, dass New Work in der digitalen Transformation einen Vorsprung gegenüber klassischen Industrieunternehmen hat. Welche Ziele haben Sie sich für die Zukunft gesetzt und welchen Beitrag kann Führung bei der Zielerreichung leisten?**

Mit unserer Marke XING können wir eine gesteigerte Transparenz über Jobs und Kompetenzprofile schaffen. Und mit kununu generieren wir kontinuierlich Erkenntnisse über die Erwartungen gerade jüngerer Generationen an Arbeitgeber, Gehalt und Unternehmenskultur. Meine Erwartungshaltung an die Führungskräfte ist, dass die Führungsmannschaft sich an diesem Mehrwert ausrichtet, sich damit identifiziert und die Mitarbeiter dafür begeistert.

**Welche Führungspersönlichkeit hat Sie besonders geprägt – positiv und/oder negativ?**

Ich hatte nicht das eine Vorbild im Führungsverhalten. Jeder meiner Vorgesetzten hatte besondere Facetten und seinen ganz eigenen Einfluss darauf, wie ich heute führe. Zum Beispiel hatte meine erste Führungskraft eben keinen Sinn für „Energize. Guide. Achieve.“ – aber hat mir dafür unendlich viel Freiraum gelassen, mir die Elemente zu suchen, die ich für meine Arbeit benötigt habe.

---

**Während die einen sich durch Delegation von Verantwortung motiviert fühlen, wünschen sich andere eine engere Begleitung durch ihre Führungskraft.**

Insgesamt glaube ich an situative Führung. In Abhängigkeit von Kontext und Mitarbeiter kann identisches Verhalten zu unterschiedlichem Feedback führen. Es macht einen Unterschied, ob ich als Führungskraft eine Krise zu bewältigen habe oder auf Erfolgskurs fahre. Es bleibt bei „Energize. Guide. Achieve.“ Aber spezifische Bedarfe können variieren. Ich zum Beispiel würde in einem traditionellen, hierarchischen Unternehmen weniger gut zurechtkommen. Wichtig sind die Passung zur Unternehmenskultur und die gemeinsame Zielrichtung.

---

**Wird Führung im Kontext zunehmender Eigenverantwortung und Selbstorganisation der Mitarbeitenden überflüssig?**

Die These ist mir zu steil – inspirieren, Rahmen geben und Identifikation stiften sind heute mindestens genauso wichtig wie früher. Einer Befragung zufolge, die wir im November 2020 unter 1.308

XING-Mitgliedern im deutschsprachigen Raum gemacht haben, geben mehr als 45 Prozent der Führungskräfte an, ihr Führungsverhalten habe sich durch die Krise bedeutsam verändert. Allerdings teilen nur 25 Prozent der befragten Mitarbeiter diesen Eindruck. Insgesamt scheint der Trend schon in Richtung eines zunehmenden Einfühlungsvermögens der Führungskräfte zu gehen. Aber der Anspruch an Führung wird nicht weniger. Führung muss die Veränderungen des Umfelds abbilden.

---

**Welche Lehren haben Sie aus den Veränderungen durch die Corona-Pandemie gezogen?**

Im positiven Sinne eine Form von De-Hierarchisierung: Mitarbeiter lernen ihre Führungskräfte im Homeoffice kennen und umgekehrt – im virtuellen Raum haben alle die gleichen Chancen und Herausforderungen. Auch die Demokratisierung der Organisation finde ich großartig: Früher waren wir bei New Work eher Hamburg-zentriert – heute sind alle remote und damit unsere internationalen Mitarbeiter genauso „nah dran“ wie die Hamburger.

---

**Insgesamt glaube ich an situative Führung. In Abhängigkeit von Kontext und Mitarbeiter kann identisches Verhalten zu unterschiedlichem Feedback führen.**

**Artefakte der Corona-Pandemie, die Sie auch in der „neuen Normalität“ erhaltenswert finden?**

Absolut. Ebenso wie die Flexibilisierung der Arbeit und der abnehmende Reiseaufwand. Hybride Meetings sollten wir zukünftig weiter kultivieren.

---

**Und worauf möchten Sie zukünftig wieder verzichten?**

Auf jeden Fall wünsche ich mir den physischen Kontakt zurück – und freue mich auf die erste After-Work-Party mit meinen Mitarbeitern und einem Gin Tonic in der Hand.

---

**Frau von Strombeck, vielen Dank für das Gespräch.**



# Wirkungsvolle Beratung durch Kienbaum

Kienbaum verfügt über eine langjährige und tiefgreifende Expertise in der Leadership-Beratung. Wir unterstützen unsere Kundinnen und Kunden dabei, wirkungsvolle Lösungen für eine Vielzahl von erfolgskritischen Fragestellungen rund um Führungskultur, Führungskräfte und Führungskompetenzen auszuarbeiten und umzusetzen.

## Die wichtigsten Fragestellungen unserer Kundinnen und Kunden sind:

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Agile Leadership:</b> Wie können wir agile Prinzipien wie Selbstorganisation, iteratives Arbeiten und Kundenzentrierung noch stärker in unserer Führung etablieren?</li></ul>                              | <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Innovation Leadership:</b> Was müssen wir an unserer Führung ändern, um noch erfolgreicher innovative Produkte und Geschäftsmodelle zu entwickeln, um so unsere Zukunftsfähigkeit zu sichern?</li></ul>                             |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Ambidextre Führung:</b> Wie können wir unsere Führungskräfte befähigen, sowohl Effizienzen im Kerngeschäft zu heben als auch Innovationspotenziale zu nutzen?</li></ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Leadership Reinforcement:</b> Welchen Beitrag können Führungskräfte leisten, um Treiber von Veränderung und Zusammenarbeit zu werden? Welche Eigenschaften und Fähigkeiten muss die Führungskraft der Zukunft mitbringen?</li></ul> |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Digital Leadership:</b> Wie können wir den digitalen Reifegrad unserer Führungsmannschaft erhöhen? Wie können wir gezielt Digital Leaders identifizieren und einstellen beziehungsweise fördern?</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Purpose-based Leadership:</b> Wie gelingt es uns, unseren Purpose zu entwickeln beziehungsweise greifbar zu machen und systematisch einzuführen? Wie schaffen wir eine Führung, die sich auf diesen Purpose ausrichtet?</li></ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Führungsstile und -rollen:</b> Wie gelingt es uns, ein gemeinsames Führungsverständnis zu entwickeln und in der Führungsmannschaft zu etablieren?</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Talent Management:</b> Wie können wir die richtigen Führungstalente intern, aber auch am Markt identifizieren, platzieren, entwickeln und binden?</li></ul>   |

## Ihre Fragen sind unser Anliegen

Mit Beratungsteams, die über die relevanten Kompetenzen und Erfahrungen verfügen, setzen wir unsere Produkte und Services wirkungsvoll um. Unsere Leistungen und Angebote finden Sie hier: <https://www.kienbaum.com/de/lead-leistungen>







**OHNE TITEL // THOMAS ZITZWITZ, 2008**  
ACRYL AUF LEINWAND 31 X 37 CM, SAMMLUNG KIENBAUM

Komplexe Strukturen müssen nicht zwangsweise eine unüberwindbare Hürde darstellen. Das Werk von Thomas Zitzwitz zeigt auf, welche Möglichkeiten in einer Gestaltung liegen können, die wir zunächst als undurchdringlich empfinden.

---

# Komplexität annehmen

---

*Wir alle neigen dazu, die Welt um uns vereindeutigen zu wollen. Dabei trägt eine zu stark vereinfachte Konzeption von Führung der Vielfalt moderner Organisationen nicht hinreichend Rechnung. Gute Führung muss daher den Mut haben, Komplexität anzunehmen und die multiplen Geschäftsmodelle, Organisationsstrukturen und Belegschaftsgruppen eines Unternehmens abzubilden.*



# Ein holistischer Führungsansatz: Das Kienbaum Leadership Canvas

**Was ist „gute Führung“?** Diese Frage treibt uns um. Auch unsere Kundinnen und Kunden wissen: Der langfristige Erfolg ihres Unternehmens hängt von der Qualität ihrer Führungskräfte ab; Unternehmen mit einer Führungseffektivität im oberen Quartil haben im Durchschnitt eine vielfach höhere Gesamterlöse als Unternehmen mit Werten im unteren Quartil, so die Erkenntnisse von Feser und Kollegen (2018). Doch mit der Frage nach den Kriterien guter oder effektiver Führung stehen Unternehmen erst am Anfang ihrer „Leadership Journey“, die schnell zur Odyssee geraten kann.

Zwar kennt der aktuelle Stand der Führungsliteratur eine Fülle entsprechender Theorien und Denkschulen. Aber viele der postulierten Ansätze müssen sich die Kritik gefallen lassen, dass sie entweder unklar konzeptualisiert sind (etwa „transformationale Führung“ in Abgrenzung zu „Führung in der Transformation“) oder überzeugender wissenschaftlicher Grundlagen entbehren (was ist „digitale Führung“?) oder aufgrund ihrer stark reduktionistischen Perspektive dem Praxistest nicht standhalten (nicht jede Führungskraft kann – und muss – agil führen, um ein Beispiel zu nennen). Noch bevor Unternehmen die Prozesse der Auswahl und Entwicklung ihrer Führungskräfte optimieren, besteht die Herausforderung also darin, sich Orientierung über die eigene Führungsstrategie zu verschaffen und die konkreten Anforderungen an die eigenen Führungskräfte zu definieren.

Seit nunmehr 75 Jahren beraten wir von Kienbaum unsere Kundinnen und Kunden in der Entwicklung von Führungsstrategien und Spezifikation von Anforderungsprofilen für Führungskräfte. Dabei gehen wir von einem unternehmerischen Führungsverständnis aus: Führung bedeutet, das Handeln von Individuen, Gruppen und/oder Organisationen auf die Verwirklichung eines kollektiven Ziels auszurichten; demnach umfasst Führung sowohl die gezielte Einflussnahme auf die Kooperation, Koordination und Kommunikation von Mitarbeitenden und Teams (Leadership) als auch die Planung, Konzeption, Implementierung und Kontrolle wesentlicher Prozesse, Systeme und Strukturen eines Unternehmens (Management). Dieses ebenso ganzheitliche wie anwendungsnahe Führungsverständnis lässt grundsätzlich offen, wo und bei wem Führung „nistet“ (bei einer Person allein oder verteilt auf mehrere Personen),

ebenso wie und durch wen das kollektive Ziel formuliert wird (top-down oder bottom-up). Somit lässt sich unser Führungsverständnis auf unterschiedliche Positionen, Kontexte, Personen und Organisationsformen anwenden.

Anders gesagt: Was gute Führung für ein einzelnes Unternehmen bedeutet, ist stark abhängig von seiner spezifischen Situation, seinem Geschäftsmodell und seiner Organisationsform. Diese fundamentale Annahme gewinnt in der Corona-Pandemie an zusätzlicher Bedeutung: Wenn Unternehmen mit der doppelten Herausforderung konfrontiert sind, einerseits sicher durch die akute Krise steuern und andererseits die Transformation nach der Krise vordenken zu

müssen, wird Führungsqualität zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Vor diesem Hintergrund stellt sich für uns wie für unsere Kundinnen und Kunden eben die Frage nach dem sprichwörtlichen Stoff, aus dem die Held:innen sind. Jenseits einer Universallösung für gute Führung in der „neuen Normalität“ haben wir daher ein integratives Rahmenmodell entwickelt, durch das sich strukturiert die spezifischen und relevanten Anforderungen an die Führungsstrategie und Führungskräfte eines Unternehmens ableiten lassen (siehe *Abbildung 1*). Im Folgenden möchten wir Sie, als Führungskräfte und Geführte, mitnehmen an den Anfang Ihrer „Leadership Journey“ – auf die Suche nach den Kriterien guter Führung, die Ihr Unternehmen nachhaltig leistungs- und zukunftsfähig machen wird.

**Was gute Führung für ein einzelnes Unternehmen bedeutet, ist stark abhängig von seiner spezifischen Situation, seinem Geschäftsmodell und seiner Organisationsform.**



# Kienbaum Leadership Canvas

ABB. 1 – MODELL DER FÜHRUNGSROLLEN



## Leadership Canvas

Im ersten Schritt müssen Unternehmen die wichtigsten Rahmenbedingungen bestimmen, an denen sich ihre Führung ausrichten soll. Unserer Erfahrung nach können folgende Parameter für die Entwicklung eines Führungsmodells als wichtig erachtet werden:

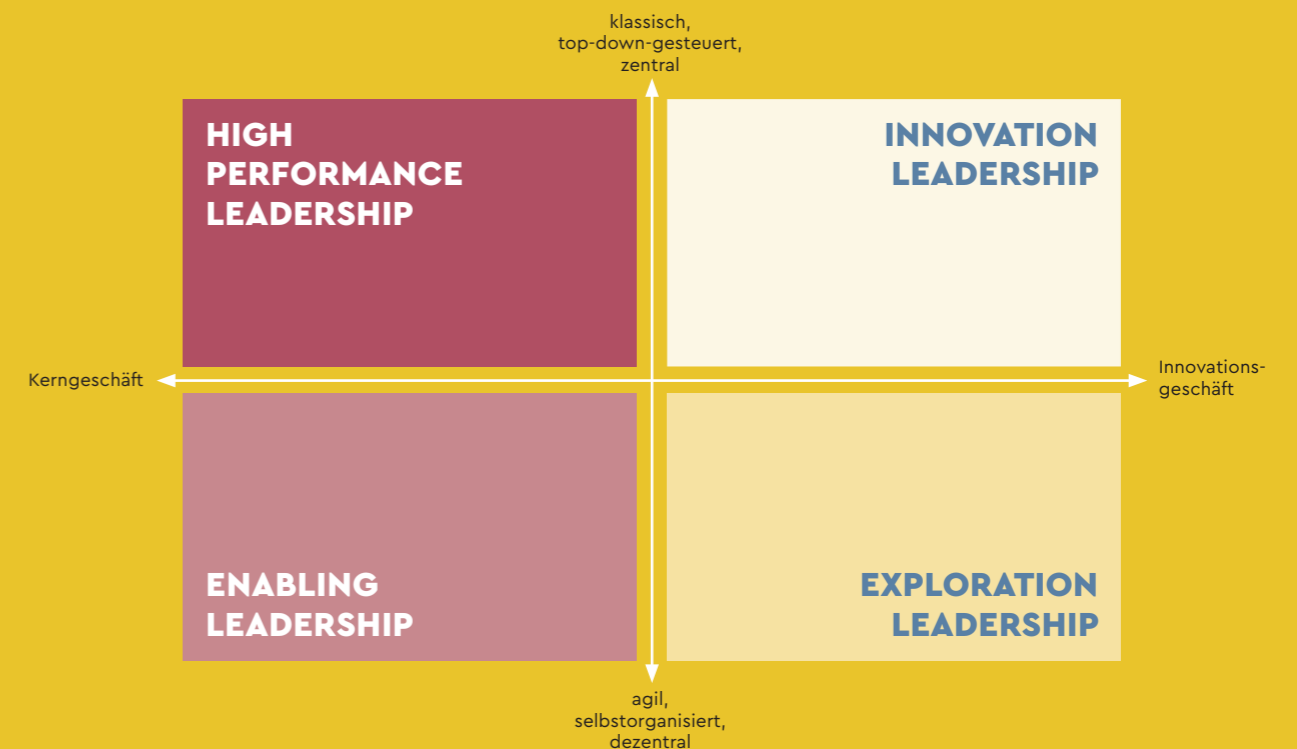
- der „Purpose“ oder Zweck eines Unternehmens verbunden mit der Frage nach seinem gesellschaftlichen Mehrwert
- der Reifegrad eines Unternehmens, weil für unterschiedliche Phasen im organisationalen Lebenszyklus spezifische Führungskriterien gelten
- die strategische Stoßrichtung eines Unternehmens (zum Beispiel Restrukturierungs- oder Wachstumskurs)
- das dominierende Geschäftsmodell eines Unternehmens, wobei in ambidextren Organisationen typischerweise duale Geschäftsmodelle entwickelt werden (Kern- und Innovationsgeschäft)
- die Organisationskultur mit expliziten und strukturellen Normen, Symbolen und Werten, die von den Organisationsmitgliedern gelebt werden (sollen)

Insbesondere das Konzept der organisationalen Ambidextrie kann als übergeordnete Logik für die Entwicklung einer unternehmensspezifischen Führungsstrategie und strategischer Anforderungsprofile verstanden werden. Neben unterschiedlichen Geschäftsmodellen (im Wesentlichen Kern- und Innovationsgeschäft) stehen Unternehmen auch verschiedene Organisationsformen (im Wesentlichen klassisch, top-down-gesteuert und zentralisiert einerseits sowie agil, selbstorganisiert und dezentral andererseits) zur Auswahl. Dieses

Schema lässt sich in einer Matrix mit vier Dimensionen zusammenfassen (siehe Abbildung 2).

Jede Dimension repräsentiert eine spezifische Unternehmenssituation, wobei sich die Situationen seltener auf ein Gesamtunternehmen, sondern öfter auf einzelne Geschäftsbereiche oder Funktionen anwenden lassen (in Abhängigkeit von Größe und Komplexität). Jede Situation wiederum verlangt nach individuellen Führungsstilen und Führungsrollen (siehe unten).

ABB. 2 – AMBIDEXTRIE-MATRIX



Im zweiten Schritt definieren Unternehmen die resultierenden Anforderungen an ihre Führungskräfte und fahren einen Abgleich mit dem aktuellen Führungsverhalten auf Individual- und Kollektivebene.

Dabei fungieren Anforderungsbeschreibungen (wie Kompetenzmodelle oder Führungsleitlinien) sowie Führungsstile und Führungsrollen als konzeptueller Rahmen.



# Kienbaum Leadership Canvas

## Führungsstile

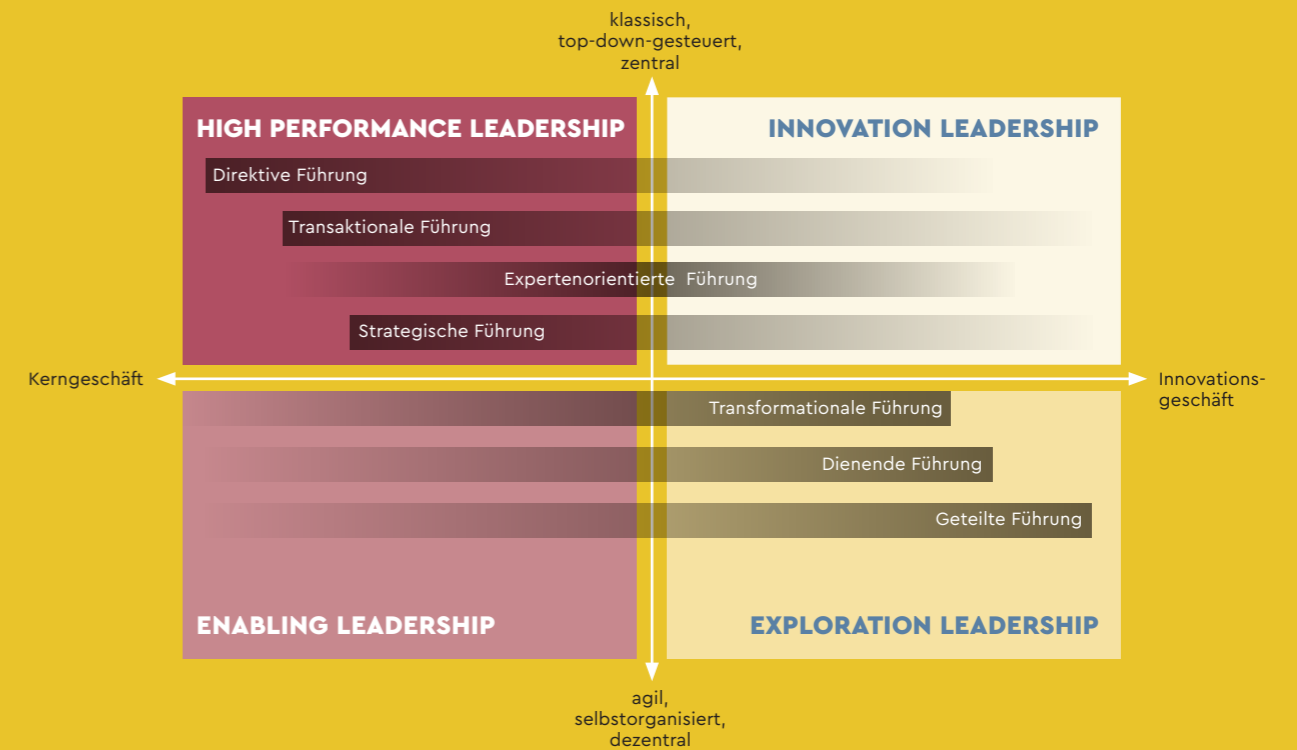
Als Führungsstil definieren wir das einheitliche und beschreibbare Verhalten einer Führungskraft, das sich auf die Leistung der geführten Mitarbeitenden, Teams und/oder Organisationen auswirkt; es ist primär durch die Persönlichkeit der Führungskraft geprägt. Wir berücksichtigen insgesamt sieben Führungsstile, die sich entlang eines Modells umfassender Führungsverhaltens-

weisen beschreiben lassen (siehe Abbildung 3). Dieses Full Range Leadership Model umfasst sowohl klassische als auch moderne Führungsstile, die sich wiederum anhand ihrer Merkmale in der ambidextren Organisation verankern lassen und in bestimmten Situationen als besonders opportun erweisen.

ABB. 3 – KLASSISCHE UND MODERNE FÜHRUNGSSTILE IM ÜBERBLICK – DAS FULL RANGE LEADERSHIP MODEL



ABB. 4 – FÜHRUNGSSTILE IM KONTEXT VON AMBIDEXTRIE



Mit Blick auf ihre Geschäftsmodelle und Organisationsformen müssen Unternehmen bestimmen, welche Führungsstile sie für ihre konkrete Situation benötigen. Während ein effizienzfokussiertes und klassisch organisiertes Produktionsunternehmen vor allem direktive, transaktionale oder strategische Führungsstile priorisieren mag, legt ein innovationsfokussiertes und agil aufgestelltes Software-Unternehmen möglicherweise größeren Wert auf transformationale, dienende oder geteilte Führungsstile. Und auch innerhalb der Unternehmen können sich die Präferenzen zwischen Geschäftsbereichen und Funktionen unterscheiden.

Auf Basis des Full Range Leadership Modells sollten Unternehmen beziehungsweise ihre Geschäftsbereiche und Funktionen diejenigen Führungsstile identifizieren, die für ihre Führungskräfte hinsichtlich der Ausgangssituation und Zielsetzung erforderlich sind. Wir empfehlen, den erforderlichen Führungsstil für jede Führungsposition zu beschreiben, bevor der gezeigte Führungsstil des Positionsinhabers entlang des Kontinuums erfasst und analysiert wird. Genau so, wie Führungspositionen üblicherweise ein gewisses Spektrum an relevanten

Führungsstilen erfordern, zeigen Führungspersonlichkeiten eine Präferenz für zwei bis drei Ansätze der Führung und Zusammenarbeit.

Anwender des Full Range Leadership Modells sollten den Prozess des Abgleichs zwischen erforderlichen Führungsstilen und aktuell beobachtbarem Führungsverhalten in allen Geschäftsbereichen und Funktionen durchführen. Dadurch verschaffen sie sich eine erhöhte Transparenz darüber, welche Führungsstile für welche Führungsposition am wichtigsten sind. Gleichzeitig erhalten sie eine Abbildung davon, welche Führungsstile einzelne Führungskräfte präferieren, wie das aggregierte Führungsklima einzelner Organisationseinheiten wahrgenommen wird und wo sich Diskrepanzen ergeben.

Den einen perfekten Führungsstil gibt es nicht. Ohnehin sind Führungsstile aufgrund ihrer Grundierung in der Persönlichkeit schwierig trainierbar. Daher besteht das vorrangige Ziel eines Unternehmens in der Herstellung einer Passung zwischen dem erforderlichen Führungsstil seiner Situation und dem präferierten Führungsstil einer Person.

Lesen Sie weiter auf S. 28



# Ihr persönliches Leadership Canvas

**PURPOSE**

Welche sozialen, ökologischen und ökonomischen Nutzen stiftet Ihre Organisation? Was tut Ihre Organisation für Andere und für die Gesellschaft?

.....

.....

.....

.....

.....

**UNTERNEHMERISCHER REIFEGRAD**

In welcher Phase des organisationalen Lebenszyklus befindet sich Ihr Organisationsbereich aktuell?

- Startphase
- Wachstumsphase
- Reifephase
- Diversifikationsphase
- Rückgangsphase
- Sonstige:

**STRATEGIE**

Welche Strategie verfolgt Ihr Organisationsbereich? Was sind zentrale strategische Ziele?

.....

.....

.....

.....

.....

**AMBIDEXTRIE**

Inwiefern lässt sich Ihr Geschäftsbereich dem Kern- beziehungsweise Innovationsgeschäft zuordnen? Geben Sie die Verteilung in Prozent an.

**Kerngeschäft**  
Fokus auf Effizienz („Exploitation“)

.....

**Innovationsgeschäft**  
Fokus auf Innovation („Exploration“)

.....

**KULTUR**

Welche zentralen Werte sind in Ihrer Organisationskultur wichtig? Was sind typische Merkmale Ihrer Kultur?

.....

.....

.....

.....

.....

02

**01 IST**

Wie wird bei Ihnen geführt? Nennen Sie die drei Merkmale der Führung in Ihrem Bereich:

- .....
- .....
- .....

Welche drei Führungsrollen werden am häufigsten ausgefüllt?

1. ....
2. ....
3. ....

Welche drei Führungsstile erleben Sie am häufigsten?

1. ....
2. ....
3. ....

01

**05 BEDARFSANALYSE**

Wo sehen Sie die größten Unterschiede im Abgleich von IST und SOLL?

.....

.....

.....

.....

Welche Bedarfe lassen sich daraus ableiten?

.....

.....

.....

.....

05

**04 SOLL**

Wie soll bei Ihnen geführt werden? Nennen Sie die drei wichtigsten Anforderungen an Führung in Ihrem Bereich:

- .....
- .....
- .....

Welche drei Führungsrollen werden vor allem benötigt, um Ihre Bereichsziele zu erreichen?

1. ....
2. ....
3. ....

Welche drei Führungsstile sind dafür besonders förderlich?

1. ....
2. ....
3. ....

04

**FORSCHUNGSBASIERTE MERKMALE ERFOLGREICHER FÜHRUNG**

Markieren Sie die drei Merkmale, die in Ihrem Organisationsbereich von besonders hoher Bedeutung sind.

<p><b>Umgang mit Menschen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Emotionale Intelligenz und Empathie</li> <li><input type="checkbox"/> Gestaltung der sozialen Identität der Geführten</li> <li><input type="checkbox"/> Führungsanspruch und -wille</li> </ul>	<p><b>Umgang mit Aufgaben</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Neugier und Offenheit für Neues</li> <li><input type="checkbox"/> Fähigkeit zum Umgang mit Komplexität und Ambiguitäten</li> <li><input type="checkbox"/> Lernfähigkeit</li> <li><input type="checkbox"/> Entschlossenheit und Beharrlichkeit</li> <li><input type="checkbox"/> Resilienz</li> <li><input type="checkbox"/> Ambition und hohes Anspruchslevel</li> </ul>	<p><b>Umgang mit sich selbst</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Integrität</li> <li><input type="checkbox"/> Demut und Bescheidenheit</li> <li><input type="checkbox"/> Ego-Stabilität (Selbstwirksamkeitserwartung, frustrations-, unsicherheitstolerant)</li> <li><input type="checkbox"/> Selbstreflexionsfähigkeit</li> </ul>
--	--	--

**03 PRAXISBASIERTE MERKMALE ERFOLGREICHER FÜHRUNG**

Markieren Sie die drei Merkmale, die in Ihrem Organisationsbereich von besonders hoher Bedeutung sind.

<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Positives Menschenbild</li> <li><input type="checkbox"/> Offen für andere Perspektiven</li> <li><input type="checkbox"/> Fähigkeit zur sozialen Sinnstiftung</li> <li><input type="checkbox"/> Schaffen positiver emotionaler Erlebnisse</li> <li><input type="checkbox"/> Aufbau belastbarer Beziehungen</li> <li><input type="checkbox"/> Zulassen von Offenheit und Verwundbarkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Fördern von Diversität und Chancengleichheit</li> <li><input type="checkbox"/> Priorisieren gemeinsamer Ziele über die eigene Entlastung</li> <li><input type="checkbox"/> Bewusster Einsatz der eigenen Macht nur als letztes Mittel im Sinne der Organisationsziele</li> <li><input type="checkbox"/> Systemisches Verständnis und Steuerungsfähigkeit der Dynamiken in Teams und Organisationen</li> </ul>
--	---

03

**01 IST-ANALYSE**

Reflektieren Sie zunächst den Status quo der Führung in Ihrem Organisationsbereich.

---

**02 ORGANISATIONALE RAHMENBEDINGUNGEN**

Nehmen Sie nun die Einflüsse unter die Lupe, welche auf Ebene der gesamten Organisation wirken.

---

**03 FÜHRUNGSMERKMALE**

Betrachten Sie die forschungs- und erfahrungsbasierten Merkmale erfolgreicher Führung und markieren Sie diejenigen, die Sie für die Führung in Ihrem Bereich als besonders bedeutsam erachten.

---

**04 SOLL-DEFINITION**

Legen Sie nun auf Basis der Schritte 02 und 03 fest, wie genau ideale Führung in Ihrem speziellen Führungsbereich aussehen sollte.

---

**05 BEDARFSANALYSE**

Betrachten Sie die Diskrepanzen zwischen der Ist- und der Soll-Führung und leiten Sie zentrale Bedarfe ab.



# Kienbaum Leadership Canvas

## Führungsrollen

In der Analyse der Führungsrollen geht es darum, die wesentlichen Verantwortlichkeiten einer Führungsposition zu beschreiben. Dazu sollten der Purpose und Kernaktivitäten der betreffenden Position beschrieben werden. Auch wenn sich theoretisch beliebig viele Positionen spezifizieren lassen, können übergeordnete Managerrollen unterschieden werden, die ähnlich den Führungsstilen in bestimmten Unternehmenssituationen prävalent sind.

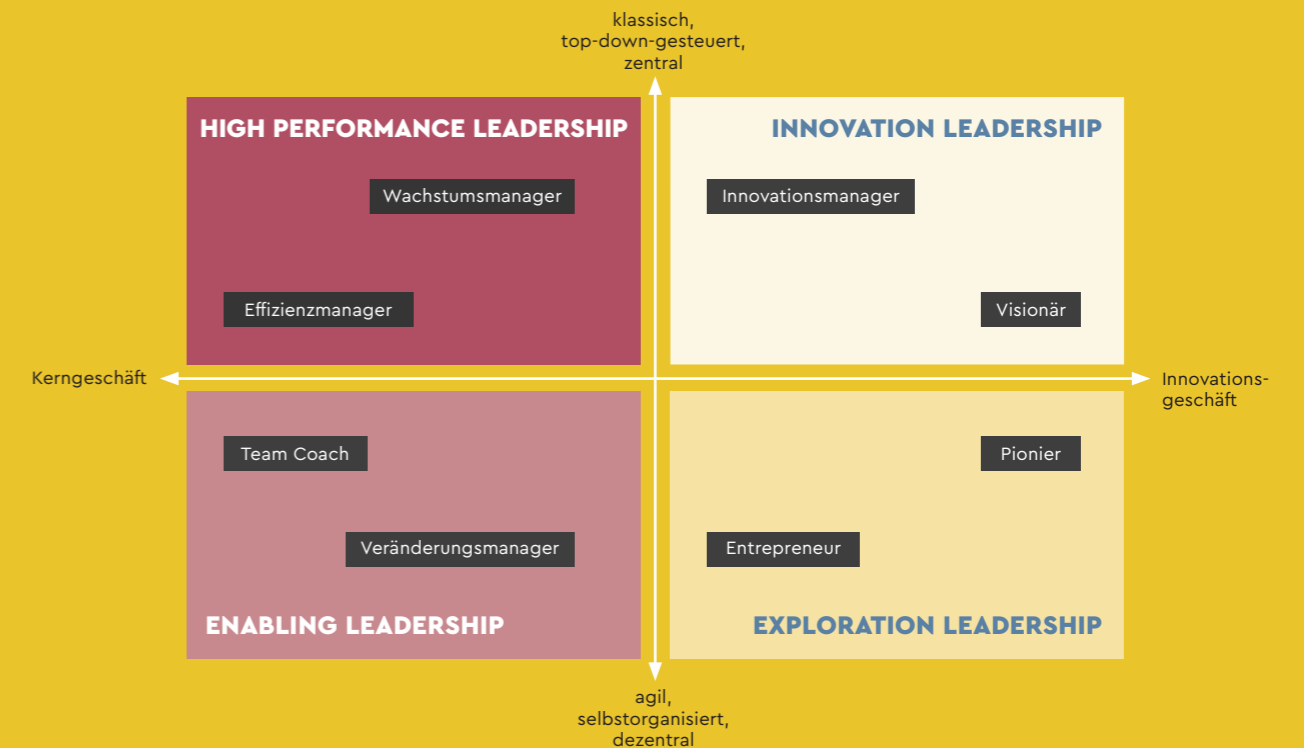
Im Unterschied zu den Führungsstilen leiten sich die Führungsrollen nicht aus Persönlichkeitsmerkmalen oder Verhaltenstendenzen einer einzelnen Führungskraft ab, sondern ergeben sich aus den Bedarfen des organisationalen Kontexts, für den die Führungskraft das Mandat hat. Mit anderen Worten: Die Führungsrollen sind a priori bestimmt und bedürfen einer adäquaten Besetzung durch Führungskräfte, die über ein Kompetenzprofil verfügen, das die beschriebene Führungsrolle wirksam ausfüllen kann.

Im dritten Schritt können Unternehmen ihr spezifisches Führungsmodell um übergreifende Merkmale erfolgreicher Führung ergänzen. Dazu gehören zum einen evidenzbasierte Merkmale, die laut wissenschaftlichen Erkenntnissen kontextunabhängig eine hohe Führungsleistung vorhersagen (zum Beispiel Neugier und Offenheit für Neues im Umgang mit Aufgaben und Herausforderungen), und zum anderen praxisbasierte Aspekte, die wir auf Basis unserer Beratungserfahrung als Bestandteile eines modernen Führungsverständnisses betrachten (zum Beispiel positives Menschenbild).

Dieser Vorgang hat den begleitenden Effekt, dass die Unternehmen ihr spezifisches Führungsmodell über äußere Kriterien zusätzlich validieren können.

**Führungsrollen ergeben sich aus den Bedarfen des organisationalen Kontexts, für den die Führungskraft das Mandat hat.**

ABB. 5 – FÜHRUNGSROLLEN IM KONTEXT VON AMBIDEXTRIE



### Innovationsmanager:

Analytischer und marktorientierter Typus mit Fokus auf die evolutionäre und disruptive Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen.

### Visionär:

Offensiver und unternehmerischer Typus mit Fokus auf deutliches Wachstum in sich verändernden Märkten durch Partnerschaften/Akquisitionen/Marktintegration.

### Pionier:

Technologischer und inhaltsorientierter Typus mit dem Fokus auf entwicklungsdisruptive Kundenlösungen mit Start-up-Logiken.

### Entrepreneur:

Aggressiver und visionär-unternehmerischer Typus mit Fokus auf den Angriff klassischer Märkte durch schnell wachsende Innovationshubs.

### Veränderungsmanager:

Neugieriger und veränderungsorientierter Typus mit Fokus auf die partizipativ-ganzheitliche Weiterentwicklung seines Bereichs mit Projekten/Initiativen.

### Team Coach:

Positiv-optimistischer und peopleorientierter Typus mit Fokus auf Talent Management und Besetzungsqualität, auf Team Empowerment und Learning.

### Effizienzmanager:

Bottom-Line-Typus mit Innenorientierung und Fokus auf Effizienzsteigerung/Prozessoptimierung und Kostenorientierung.

### Wachstumsmanager:

Top-Line-Typus mit Marktorientierung und Fokus auf Wachstum und inkrementelle Innovation.



# Kienbaum Leadership Canvas

---

## Arbeiten mit dem Leadership Canvas

Das Leadership Canvas bietet Ihnen die Möglichkeit, ein passgenaues Führungsmodell für Ihr Unternehmen zu bauen. Wir wollen nicht behaupten, dass sich jede Dimension schnell und einfach beschreiben lässt. Vielmehr soll Ihnen das Canvas als Kompass für den Beginn Ihrer „Leadership Journey“ dienen, wobei Sie einige Stationen und die dahinterliegenden Fragestellungen besser als andere werden beantworten können. Je mehr Parameter Ihnen bekannt sind, desto spezifischer lässt sich das Leadership Canvas an Ihr Unternehmen anpassen.

Das Canvas dient als  
Kompass für den Beginn Ihrer  
„Leadership Journey“.

Hinzu kommt, dass Sie den Schwerpunkt innerhalb des Canvas im Laufe der Zeit verlagern sollten. Zu Beginn Ihrer Leadership Journey sollten Sie die organisationalen Rahmenbedingungen Ihres Unternehmens festlegen, bevor Sie daraus Anforderungen für Führung ableiten und eine Standortbestimmung Ihres Führungspersonals vornehmen. Schließlich sollten korrelierende HR-Prozesse und -Konzepte, wie etwa Führungskräfteauswahl und -entwicklung, neu ausgerichtet und aufgestellt werden.

Um Sie dabei zu unterstützen, herauszufinden, wo die „Leadership Journey“ Ihres Unternehmens hinführen soll, empfehlen wir Ihnen das Template auf Seite 26/27. Dass Führung einen Unterschied macht, wussten Sie, bevor Sie diesen Beitrag gelesen haben. Wir hoffen, dass Sie die Führungsfähigkeiten Ihres Unternehmens noch weiter ausbauen können, indem Sie auf diejenigen Kriterien fokussieren, die gute Führung besser machen.



„OHNE TITEL“, THOMAS ZITZWITZ, 2016. ACRYL AUF LEINWAND 153 X 153 CM, SAMMLUNG KIENBAUM



# In Zeiten der Pandemie ist Kontrolle eine Illusion

## Im Gespräch mit Sigrid Nikutta



*Es sind Zitate wie in Stein gemeißelt: „Wo ich hinkomme, brennt es“ oder: „Wenn die Aufgabe einfach gewesen wäre, hätten sie keine Frau geholt.“ Solcherlei wird Sigrid Nikutta in den Mund gelegt, unter anderem zum Amtsantritt im Vorstand der Deutschen Bahn. Nach zehn Jahren als Chefin der Berliner Verkehrsbetriebe übernahm die Managerin Anfang 2020 die Güterverkehrssparte. Und damit auch den Vorstandsvorsitz bei der DB Cargo, wo sie bereits 14 Jahre lang tätig war. Unter anderem als Produktionsvorstand in Polen.*

**Sigrid Nikutta**

**Frau Nikutta, Ihr Werdegang liest sich divers: Studium und Promotion in Psychologie; Stationen im Personal- und Produktionsressort der Deutschen Bahn; dann Vorstandsvorsitzende der Berliner Verkehrsbetriebe; jetzt wiederum bei der Deutschen Bahn als Mitglied des Konzernvorstands und Vorstandsvorsitzende der DB Cargo. Wie hat sich Ihr persönlicher Führungsansatz über Ihre Laufbahn geschärft?**

Ich habe über meine verschiedenen Stationen hinweg ein immer tieferes Verständnis von Führung entwickelt. Im Wesentlichen geht es bei Führung darum, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Teams zu Höchstleistungen zu bringen, also wirklich das Bestmögliche zur Entfaltung zu bringen. Dabei sind zwei Einflussfaktoren entscheidend: Zum einen muss immer das Umfeld berücksichtigt werden; zum anderen sollten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärkenorientiert entwickelt werden. Gute Führung setzt also jeden einzelnen Mitarbeiter und jede einzelne Mitarbeiterin so ein, dass er beziehungsweise sie in seinem/ihrer Umfeld das Bestmögliche aus sich hervorbringen kann. So erzielt ein Gesamtteam Spitzenleistungen und zahlt auf den unternehmerischen Erfolg als maximal erreichbares Ziel ein.

**Was sind die spezifischen Führungsanforderungen an einen Vorstand der Deutschen Bahn, genauer der DB Cargo?**

Hinsichtlich Führung ist die Bahn eine besondere Herausforderung, weil es sich schlichtweg um ein immens großes Unternehmen mit mehr als 330.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern handelt, in dem viele Unternehmensteile zusammenarbeiten. Das macht Führung anspruchsvoll. Der Konzernvorstand besteht aus sieben Mitgliedern, im Vorstand der DB Cargo sind wir zu sechst. Zum Vergleich: Bei der BVG waren wir im Vorstand zu dritt und hatten rund 15.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Je größer eine Organisation ist, desto stärker muss ihre Vielfalt von der obersten Ebene reflektiert werden und desto stärker muss sich ein Vorstand darauf verlassen können, dass die oberen Führungskräfte das Geschäft steuern. Mit steigender Hierarchie wird Führung zum People Business.

**Was meinen Sie damit, wenn Sie sagen, dass Führung zum People Business wird?**

Man muss sich von dem Gedanken lösen, dass eine Führungskraft automatisch die beste Fachkraft ist. Bei zunehmender Komplexität kommt es darauf an, Führungskräfte zu finden, die ihre Fachbereiche steuern können, und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen, die ihre Jobrollen ausfüllen können.

**Auch wenn diese Unterscheidung akademisch klingen mag: Ihr Führungsverständnis scheint mehr „Leadership“ als „Management“ zu sein.**

Ich bin eine Anhängerin systemischer Führung. Ich bin überzeugt, dass eine Organisation die besten Wege und Lösungen für ihre Herausforderungen und Probleme kennt. Aufgabe der Führungskräfte ist es, die Organisation zu befähigen, diese Wege zu finden und Lösungen zu entwickeln. In der Konsequenz muss Führung basisorientiert sein, das heißt, Führungskräfte müssen den Kontakt zur Basis halten, um zu verstehen, was ihre Organisation an Empowerment bedarf.

**Ihr Verständnis, dass eine Führungskraft selbst nicht der beste Problemlöser sein muss, bedeutet für die Bahn sicher einen Paradigmenwechsel.**

Die Bahn ist ein durch und durch technisches Unternehmen. Aber in Zeiten der Pandemie ist Kontrolle eine Illusion. Wir können nicht in jedem Rangierbahnhof, in jeder Lok die Einhaltung der Hygienemaßnahmen prüfen. Die Verantwortung muss also auf die Ebene der Teams delegiert werden. Für gewöhnlich galt in der Vergangenheit – übrigens in der gesamten Wirtschaft: je kritischer die Situation, desto militärischer die Führungsstruktur.

**Für gewöhnlich galt in der Vergangenheit: je kritischer die Situation, desto militärischer die Führungsstruktur.**

---

Und sicher bedeutet auch in Zukunft gute Führung – gerade in Zeiten massivster Unsicherheit –, Orientierung zu bieten und klare Entscheidungen zu treffen. Aber innerhalb eines gewissen Rahmens müssen sich Teams selbst organisieren und eigenverantwortlich handeln können, um ihre Ziele zu erreichen.

---

### Wie stark ist der Güterverkehr von der Corona-Pandemie getroffen worden?

Am Anfang war nicht absehbar, wie sich die Krise auf den Schienengüterverkehr auswirken würde. Daher galt die Regel: Wir fahren alles unter den jeweils gegebenen Umständen. Klar ist, wenn die Produktion stillsteht, rollen auch keine logistischen Prozesse. Insofern betrifft die Krise das Transportgeschäft indirekt, wenn auch sehr stark. Wir halten uns damit aber nicht auf, sondern legen unseren Fokus auf die Zeit jenseits der Pandemie. Der Güterverkehr wird daran gemessen, wie sich die Zahlen entwickeln, wenn die Krise überstanden ist. Diesen unternehmerischen Optimismus möchte ich gerade jetzt noch stärker ausbilden. Eine motivierende Unternehmensstrategie wird zu einem umso größeren Wert.

---

### Die DB Cargo gilt als Sorgenkind des Konzerns. Die BVG haben Sie als Vorstandsvorsitzende erstmals in die schwarzen Zahlen geführt. Welche Erfahrungen bringen Sie aus dem Turnaround der regionalen Verkehrsbetriebe in die Transformation des globalen Schienengüterverkehrs ein?

In meiner Zeit bei der BVG habe ich gelernt, wie wichtig die Brand eines Unternehmens ist. Die BVG war vormalig der Prügelknabe Berlins – unpünktlich, dreckig, verlustig. Während meiner Zeit als Vorstandsvorsitzende haben wir das

Unternehmen nicht nur wieder profitabel gemacht, sondern auch die Marke besser positionieren können. Auf die veränderte Wirkung unserer Marke folgten wiederum politische Unterstützung und finanzieller Erfolg. Denn jeder investiert lieber in eine Erfolgsgeschichte als in ein schwarzes Loch. Kinder sind mittlerweile stolz auf ihre Eltern, die für die BVG arbeiten. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfahren Zuspruch von den Fahrgästen. Diese Reaktionen zeigen, wie mächtig der Veränderungshebel der Brand ist.

---

### Wie gelingt der Transfer von der BVG zur DB Cargo?

Die Unternehmen sind nur bedingt vergleichbar, der Schienengüterverkehr ist ein reines B2B-Geschäft. Richtig ist, dass das Branding immer zum Unternehmen passen muss. Sicher ist die Bahn eine andere Hausnummer. Und zwar nicht nur das Geschäftsmodell ist anders. Unsere Stakeholder sind neben Kunden auch politische Entscheider und Entscheiderinnen. Das Umfeld ist viel internationaler. Aber auch hinter B2B-Beziehungen stehen Menschen, die über eine Vielzahl von Kanälen, vor allem auch mittels sozialer Medien, erreicht werden können. Daher stellt sich auch für die DB Cargo die Frage: Wie wollen wir als Unternehmen wahrgenommen werden?

---

### Und wie lautet Ihre Antwort?

Ich verweise dann immer auf das Pariser Klimaschutzabkommen – mit den CO<sub>2</sub>-Zielen für Deutschland. Diese schaffen wir, wenn wir den Modal-Split-Wert für Schienenverkehr von derzeit 18 auf zukünftig 25 Prozent erhöhen. Unser Unternehmen erfolgreich zu machen, bedeutet also, zum Klimaschutz beizutragen. Daher sage ich immer: Wenn du bei DB Cargo arbeitest, brauchst du keinen Purpose-Workshop.

---

**Darüber hinaus ist Feedback das für mich wichtigste Führungsinstrument – verbunden mit dem Mut, sich positiv und negativ zu äußern, offen und ehrlich zu kommunizieren und als Führungskraft für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berechenbar zu sein.**

### Mit welchen Führungsinstrumenten gelingt die Übersetzung von Brand und Purpose ins operative Geschäft?

Zum einen im persönlichen und vertraulichen Gespräch, in Corona-Zeiten auch per Video. Zum anderen über Zielharmonisierung, also transparente und individuelle Erwartungshorizonte einerseits und global gestaltetes Performance Management andererseits, was meines Erachtens eine Ablösung der typischen, prozentual bezifferten Zielerreichungsgespräche bedeuten wird. Darüber hinaus ist Feedback das für mich wichtigste Führungsinstrument – verbunden mit dem Mut, sich positiv und negativ zu äußern, offen und ehrlich zu kommunizieren und als Führungskraft für seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berechenbar zu sein.

---

### Was ist für Sie die größte Herausforderung für Führungskräfte – in der Krise und danach?

Meine größte Herausforderung besteht darin, vor dem Hintergrund steigender Anforderungen Führungsarbeit so zu komprimieren, dass auch in kleinen Zeitfenstern Zusammenarbeit und eben auch gute Führung entstehen können.

---

### Und wie konnten Sie diesem Anspruch bisher gerecht werden?

Ich habe unter anderem meine internationale Organisation davon überzeugen können, dass nicht immer die CEO persönlich anwesend sein muss, um Entscheidungen herbeiführen zu können, dass wir als Vorstand ein Team sind und jedes Vorstandsmitglied gleichberechtigt ist. Das ist zeitlich effizient und gleichzeitig wirksam. Es bleibt dabei: Führung ist People Business ist Empowerment.

---

### Frau Nikutta, vielen Dank für das Gespräch.





OHNE TITEL // THOMAS ZITZWITZ, 2009  
ACRYL AUF LEINWAND 234 X 310 CM, SAMMLUNG KIENBAUM

Veränderungen können befreiend und beängstigend wirken. – Das Werk des Künstlers steht mit seiner Schärfe und Unschärfe richtungsweisend als Symbol für verschiedene Blickwinkel auf dieselbe Sache.

---

# Veränderungen der Arbeitswelt aktiv gestalten

---

*Der Wandel der Arbeitswelt hat sich durch die Corona-Pandemie noch einmal beschleunigt. Ein krisenfestes und zukunftsfähiges Managementteam ist mehr denn je der Erfolgsfaktor jeder Transformation. Ob ein Unternehmen dem unaufhaltsamen Wandel der Arbeitswelt wirksam begegnet, liegt daher nicht zuletzt an den Führungskräften und ihren Fähigkeiten sowie ihrem Mut, eine begeisternde Geschichte von der Zukunft ihrer Organisation zu erzählen und die Belegschaft dahinter zu versammeln.*

# Mehr Freizügigkeit und Selbstbestimmung

## Im Gespräch mit Gunnar Kilian



Seit April 2018 ist der gelernte Zeitungsredakteur Personalvorstand der Volkswagen AG. Gunnar Kilian arbeitet bereits seit 2000 im VW-Reich – nur unterbrochen von einer Stippvisite im Bundestag als Leiter eines Abgeordnetenbüros. Viele Jahre lang war er für den VW-Betriebsrat tätig. Kaum jemand kennt den Autobauer so gut vom höchsten Machtzirkel inklusive Ferdinand Piëch bis hin zum Arbeiter am Band.<sup>2</sup>

**Gunnar Kilian**

**Herr Kilian, der Volkswagen Konzern hat der Corona-Krise vorläufig getrotzt. Inwieweit ist das wirksame Krisenmanagement auf gute Führung zurückzuführen?**

Zunächst einmal: Gute Führung ist etwas anderes als gutes Management – wobei ein Unternehmen beides braucht, um langfristig erfolgreich zu sein. Bei Volkswagen haben alle Managerinnen und Manager in Führungsfunktionen auch eine Führungslizenz. Das hat sich bewährt und uns in der Krise noch einmal verstärkt geholfen. Denn durch die Pandemie hat Führung im Sinne von Personalverantwortung an Bedeutung gewonnen: Mitarbeiter auf Distanz zu führen, war und ist entscheidend für die Bewältigung der Krise und die Transformation

**Bei Volkswagen haben alle Managerinnen und Manager in Führungsfunktionen auch eine Führungslizenz.**

danach. Die letzten Wochen und Monate haben gezeigt, dass Volkswagen überwiegend sehr gute Führungskräfte hat.

**An welchen Kriterien machen Sie diese Erkenntnis fest?**

Im Stimmungsbarometer, unserer konzernweiten Beschäftigtenbefragung, haben sich in der Corona-Situation die Ergebnisse spezifischer Führungsdimensionen, wie etwa der Führungsstil, deutlich verbessert. Die Beschäftigten bestätigen den Führungskräften, dass sie in der Lage sind, Menschen hinter sich zu bringen. Dass gerade in diesem Ausnahmezustand – gekoppelt mit den laufenden Veränderungen im Konzern – die Führungskräfte besser als zuvor bewertet worden sind, lässt mich hoffnungsvoll auf die neue Normalität blicken.

<sup>2</sup> <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/gunnar-kilian-was-sie-ueber-den-neuen-vw-personalchef-wissensmessen/21167600.html>

**Wie stellen Sie sich diese neue Arbeitsrealität vor?**

Auch wenn die Pandemie eines Tages überstanden ist, werden nicht alle Mitarbeiter zurück ins Büro kommen. Diese Entwicklung bietet die Chance, alternative und hybride Arbeitsmodelle auszuprobieren, und zwar unabhängig von Ort, Zeit oder Vertragsverhältnis. In unserer Car.Software-Organisation CARIAD haben wir hierzu gerade einen wegweisenden Tarifvertrag auf den Weg gebracht. Generell gilt: Die neue Arbeitswelt zeichnet sich durch weitaus mehr Freizügigkeit und Selbstbestimmung aus. Entsprechend wichtiger wird das Vertrauen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern.

**Wie hat sich die Vertrauenskultur von Volkswagen vom Ausbruch der Pandemie bis heute entwickelt?**

Wir haben viel gelernt: Auch Führungskräfte, die anfangs virtueller Zusammenarbeit kritisch gegenüberstanden, haben erkannt, dass die Selbstorganisationsfähigkeit ihrer Mitarbeiter stärker ist als gedacht; oder dass auch mobiles Arbeiten produktiv sein kann. Selbstverständlich müssen wir immer noch deutliche Einstellungsänderungen vollziehen: Über Remote Leadership hinaus sind Transformationsgestaltung und Mitarbeiterbindung entscheidend; und Werteverständnis, Sinnvermittlung, Nachhaltigkeit und Diversität werden in Zukunft noch wichtiger, als sie es heute schon sind.

**Wie gelingt speziell Performance-Förderung, also die nachhaltige Sicherstellung von Höchstleistung, in einer zunehmend virtuellen Arbeitswelt?**

In der Pandemie-Situation bestand durchaus das Risiko, dass Produktivität verloren geht. Aber diese Befürchtung hat sich letztlich nicht eingestellt. Perspektivisch müssen Personalverantwortliche dafür sorgen, dass sowohl das Büro der Zukunft als auch der heimische Arbeitsplatz mit Augenmaß organisiert werden und gleichzeitig einer übermäßigen Verdichtung im Büro genauso eine Absage erteilt wird wie der Überregulierung des Zuhauses. Präsenzgebundene Belegschaftsgruppen erhöhen die Komplexität von Personalverantwortung zusätzlich. Mögliche Kulturkonflikte stehen ins Haus. Führungskräfte müssen Brücken bauen zwischen solchen Mitarbeitern, die gar nicht mehr zurück ins Büro möchten, und jenen mit einer klaren Trennung von Arbeit und Privatleben. Insgesamt gilt es, die Employee Experience so adressatengerecht wie möglich zu gestalten.

**Welche wesentlichen Herausforderungen sehen Sie für die Führungskraft der Zukunft?**

Mir ist wichtig zu betonen: Wir haben bereits eine sehr erfahrene Führungsmannschaft. Klassisches Führen bestehender Geschäftsmodelle über KPIs, Meilensteine und Projektarbeit beherrschen wir sehr gut. Jetzt nehmen wir mehr und mehr neue Geschäftsmodelle in den Blick. Standorte werden auf Elektromobilität umgerüstet und Fahrzeuge werden zu digitalen Plattformen weiterentwickelt. Gleichzeitig werden viele Kollegen, etwa in der Produktion oder im Finanzwesen, relativ klassisch weiterführen. Deshalb muss Führung situativ gedacht werden. Wir nennen den Spagat zwischen Kerngeschäft und Neugeschäft Führung in der Ambidextrie – damit meinen wir die Fähigkeit, in allen Geschäftsmodellen und Organisationsformen Zugehörigkeit vermitteln, Transparenz verschaffen und Orientierung bieten zu können.



---

**Wir nennen den Spagat zwischen Kerngeschäft und Neugeschäft Führung in der Ambidextrie – damit meinen wir die Fähigkeit, in allen Geschäftsmodellen und Organisationsformen Zugehörigkeit vermitteln, Transparenz verschaffen und Orientierung bieten zu können.**

### Welchen Einfluss nimmt die Mitbestimmung auf die Neuausrichtung von Führung und Zusammenarbeit im Konzern?

Traditionell wird der Betriebsrat sehr eng eingebunden, etwa bei der Gestaltung von Managemententwicklungswegen oder der Auswahl und Qualifizierung von Führungskräften. Führung ist ein gemeinsames Anliegen und prägt maßgeblich die Unternehmenskultur. Darüber hinaus hat Führung Einfluss auf die Attraktivität unserer Arbeitgebermarke. Die Arbeitgeberattraktivität wiederum ist integraler Bestandteil unserer Unternehmensstrategie. Der Vorstand hat sich zum Ziel gesetzt, den Börsenwert von Volkswagen zu steigern. Daraus haben wir fünf Module abgeleitet, die auf dieses Ziel einzahlen – eines davon ist „Best Leadership“. Leadership ist elementar für die Zielerreichung und Transformationsreise, genauso wie für unsere Unternehmenskultur und Arbeitgeberattraktivität. Vorstand, Betriebsrat und die Personalfunktion treiben diese Themen in enger Kooperation.

---

### Welche Rolle spielt ein weiterentwickeltes Führungsverständnis für die Personalfunktion, wenn sie zum Treiber der Gesamttransformation avancieren soll?

Wir Personaler haben eine historische Chance. Der Wandel, den wir als Volkswagen vor uns haben, ist ohne eine starke Personalfunktion nicht zu machen. Deshalb erwarte ich von unserer HR-Führungsmannschaft, dass sie den technologischen

Umbruch versteht, die Bedürfnisse der Fachbereiche unterstützt und gleichzeitig die Mannschaft hinter sich vereint. Dazu braucht es strategisch orientierte Business Partner ebenso wie hocheffiziente Beratungscenter. Und ich bin der Meinung, dass die Personalfunktion tief in Geschäftsführung und Vorstand verankert gehört. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, durchlaufen die Führungskräfte im HR-Bereich die gleiche Ausbildung wie Führungskräfte in den Fachbereichen.

---

### Welche Zwischenbilanz ziehen Sie ein Jahr nach Ausbruch der Pandemie, und zwar sowohl für die Gesamttransformation von Volkswagen als auch für die Positionierung der Personalfunktion?

Wie praktisch jedes andere Unternehmen sind wir bei Volkswagen schlagartig mit „Corona“ konfrontiert worden. Dass wir insbesondere mit unseren internationalen Gesellschaften vielerorts besser durch die Pandemie gekommen sind als die jeweiligen lokalen und regionalen Umfelder, ist eine Spitzenteamleistung. Wir haben uns mit Prozessen der Entscheidungsfindung deutlich leichter getan, was bei vielen Führungskräften und Topmanagern ein Gefühl der Einigkeit erzeugt hat. Auch haben wir einen Schub für Homeoffice und digitales Arbeiten erlebt. Aber manche unserer Mitarbeiter stellen auch die Frage, wann sie zurück ins Büro können. Eine weitere Schwierigkeit ist der mangelnde persönliche Kontakt, den viele Kollegen negativ wahrnehmen. Was wir in Zukunft

brauchen, ist eine Kombination aus Präsenz und mobilem Arbeiten. Und was die Personalfunktion im Besonderen betrifft: Als Mitglied des Konzernkrisenstabs waren wir von Anfang an in das Hoch- und Herunterfahren der Werke, in die Stabilisierung der Produktions- und Lieferketten und in die Einführung deutschland- und weltweit hoher Schutzstandards involviert. Mit der Corona-Pandemie ist der Mensch für alle offensichtlich zum kritischen Engpassfaktor des Unternehmenserfolgs geworden. Als Personaler sind wir damit ins Zentrum des Unternehmensgeschehens gerückt – und konnten ein Ausrufezeichen setzen, indem wir mit exzellentem Gesundheitsmanagement, durchgängigem Arbeitsschutz und sehr hohen Sicherheitsstandards einen Kernbaustein der Unternehmensführung gestellt haben.

---

### Bitte erlauben Sie abschließend noch eine persönliche Frage: Wer oder was hat Sie in der Entwicklung Ihres eigenen Führungsstils geprägt?

Ich bin geprägt von meinen unterschiedlichen Stationen in Wirtschaft, Betriebsrat und Politik. Der gemeinsame Nenner war und ist immer die zentrale Rolle von guter Teamarbeit und nachhaltiger

**Die Personen, die mich am stärksten geprägt haben, waren zum einen mein ehemaliger Chef Bernd Osterloh, aber auch unser ehemaliger Aufsichtsratsvorsitzender Ferdinand Piëch. Von ihm habe ich viel zu Strategie, Märkten und Technologien gelernt.**

Mitarbeiterbegeisterung. Als Führungskraft kann man nicht nur anordnen, sondern muss Menschen motivieren, auf ein gemeinsames Ziel hinzuarbeiten. Die Personen, die mich am stärksten geprägt haben, waren zum einen mein ehemaliger Chef Bernd Osterloh, aber auch unser ehemaliger Aufsichtsratsvorsitzender Ferdinand Piëch. Von ihm habe ich viel zu Strategie, Märkten und Technologien gelernt. Und mit unserem heutigen Aufsichtsratsvorsitzendem Hans Dieter Pötsch habe ich in vielen zukunftsweisenden Projekten zusammengearbeitet. So sehr sich all diese Personen in ihrem Charakter unterscheiden mögen, sie machen deutlich, dass Führung schlussendlich von Authentizität lebt. Ich glaube fest daran, dass die Führungskraft, die keine Rolle spielt und sich selbst treu bleibt, den wesentlichen Unterschied macht.

---

Herr Kilian, vielen Dank für das Gespräch.

# Best Case: Projektbeispiel Gelsenwasser

## Weiterentwicklung des Führungsverständnisses

Mit rund 1.600 Mitarbeitenden und einem Umsatz von knapp zwei Milliarden Euro zählt die Gelsenwasser AG zu den größten Versorgungsunternehmen Deutschlands. Als bewusst nachhaltiges Unternehmen verfolgt Gelsenwasser ein ausbalanciertes Geschäftsmodell mit sowohl klassischen Lösungen in der Wasser- und Energieversorgung als auch digitalen Geschäftsanteilen, zum Beispiel im Netz- und Anlagenbetrieb. Im Januar 2020 hat Gelsenwasser seine Führungsorganisation neu aufgestellt. Der Antritt des neuen Teams gab Anlass, das Führungsverständnis des Unternehmens zu kalibrieren.

### Ausgangssituation

Führen bei Gelsenwasser orientiert sich bereits an einem Portfolio etablierter Modelle. Darunter dient die „gesunde Organisation“ als Leitmodell, das in einem Zeitraum von 2003 bis 2019 kontinuierlich weiterentwickelt worden ist; Gesundheit, Arbeitsgestaltung, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Zufriedenheit der Mitarbeitenden, Identifikation mit dem Unternehmen und persönliche Verantwortung sind damit integraler Bestandteil der Führungsaufgabe. In Ergänzung dazu sind mit dem „Kodex Blau/Grün“ im Jahr 2007 Leitlinien zu Kommunikation und Zusammenarbeit, Zielsetzung und Entwicklungsförderung für alle Mitarbeitenden formuliert worden. – „Handeln als wäre es das eigene“ ist der Leitspruch der Belegschaft von Gelsenwasser. In diesem Zusammenhang sind das Mitarbeitergespräch, betriebliches Eingliederungsmanagement, Coaching und die Mitarbeiterbefragung wesentliche Instrumente der Führungsarbeit. Schwerpunkte der Personalarbeit bilden eine mitarbeiterorientierte Arbeitskultur, eine

demografieorientierte Personalpolitik und lebenslanges Lernen.

### Herausforderungen

Im Herbst 2020 hat Kienbaum die Gelsenwasser AG bei der Weiterentwicklung ihrer Führungs- und Personalkonzepte sowie in der Durchführung ausgewählter Führungskräfteformate unterstützt. Weil sich die aktuellen Führungsstrukturen deutlich verjüngt haben, ist ein gewisser Anteil der Führungskräfte noch nicht tiefergehend im Führungsverständnis des Unternehmens verankert. Zudem werden die Inhalte der etablierten Modelle nicht mit voller Intensität gelebt. Gleichzeitig definiert der Vorstand von Gelsenwasser ein einheitliches Führungsverständnis als Kern der gemeinsamen Unternehmensidentität: Wirtschaftlicher Druck, Wettbewerbsdruck und das Risiko disruptiver Entwicklungen prägen den Energie- und Wassermarkt; ein wirksames Führungsteam wird somit zum entscheidenden Hebel für die Zukunftsfähigkeit von Gelsenwasser.

### Zielbild

Ziel der Zusammenarbeit zwischen Kienbaum und Gelsenwasser war die Entwicklung eines Führungsmodells, das die Vielseitigkeit des Unternehmens adäquat abbildet. Die Anschlussfähigkeit an das Personalmanagementsystem sollte ebenso gewährleistet sein wie die Verankerung in Unternehmensleitbild und -strategie als dominierende Ausgangstreiber. Zudem sollte das weiterentwickelte Führungsverständnis gesellschaftliche Veränderungen in Werten, Arbeitseinstellungen, Führungs- und Entwicklungsanforderungen, Technologie und Geschäftsmodellinnovation mit einbeziehen. Schließlich sollten die im Projekt gemeinsam erarbeiteten und unternehmensspezifischen neuen Führungsinhalte mit den bewährten Modellen von Gelsenwasser verzahnt werden.

### Vorgehen

Zunächst wurde der Arbeitsauftrag feinabgestimmt. Vorgehen, konzeptueller Rahmen und Kerngedanken wurden mit dem Vorstand besprochen. Ein Kernteam bestehend aus Vertreterinnen und Vertretern von Gelsenwasser und Kienbaum stellte daraufhin den Projektplan hinsichtlich Kommunikation, Methodik, Partizipation und Umsetzung detailliert auf.

Herzstück des Projekts war eine maßgeschneiderte Konzeptentwicklung: In insgesamt fünf halbtägigen Arbeitsterminen wurden neue Führungsinhalte diskutiert und geschärft. Dabei fasste jeder Workshop eine spezifische Zielgruppe der Belegschaft zusammen: So teilten und vertieften Vertreterinnen und Vertreter des Kerngeschäfts, neuer Geschäftsfelder, der Generation Y und Z ebenso wie interne Dienstleister ihren individuellen Blick auf die gegenwärtige und zukünftige Führung

und Zusammenarbeit bei Gelsenwasser. In einer übergreifenden Konsolidierungsrunde bestehend aus Mitgliedern des Kernteams und des Führungsgremiums wurden die Ergebnisse aus den Workshops zusammengefasst, ergänzt und verfeinert. Kienbaum setzte zusätzliche Impulse zu aktuellen Führungstrends und gab Hinweise auf „blinde Flecken“.

### Ergebnis

Im Ergebnis stehen zwölf neuformulierte Prinzipien des „gesunden Führens“, die sich begründen aus Einflussfaktoren im Umfeld des Unternehmens einerseits, sowie aus den strategischen Anforderungen der Geschäftsfelder und der spezifischen Erwartungen der Belegschaftsgruppen von Gelsenwasser andererseits. Aus den Prinzipien lassen sich vier Kategorien bilden, die auf spezifische Dimensionen des Führens fokussieren: Zusammenarbeit mit Mitarbeitenden und in Teams („Team Blau-Grün“); Unternehmertum („Unternehmer im Unternehmen“); Lösungsfindung („Lösungen auf den Punkt“); und Weiterentwicklung („Jeden Tag ein bisschen besser“).

Jedes Prinzip ist mit einem Onepager tiefergelegt worden, der zum einen die Bedeutung des Prinzips herleitet und zum anderen erste Umsetzungsansätze liefert. Jedes Prinzip ist betont so angelegt, dass die jeweilige Rolle der Führungskraft erkennbar wird und gleichzeitig alle Mitarbeitenden ihren Wertbeitrag zum zukünftigen Erfolg von Gelsenwasser aufgezeigt bekommen. Auf diese Weise reflektiert das weiterentwickelte Führungsverständnis von Gelsenwasser Prinzipien der geteilten Verantwortung für den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens.



# Best Case: Gelebte Nachhaltigkeit bei Gelsenwasser

## Erfolgsfaktoren

In der Zusammenfassung lassen sich folgende Erfolgsfaktoren des Projekts identifizieren:

- Sicherstellung von Transparenz, Kontinuität, Verständlichkeit und Umsetzbarkeit der Konzeptentwicklung
- pragmatische Entwicklung mit klarer Zeitplanung und Zielsetzung sowie iterativem Vorgehen
- ehrlich gemeinte Einbindung von Führungskräften und Mitarbeitenden – Vorbereitung im Kernteam, Entscheidung im Führungsgremium
- Beitrag der Beratenden über externen Input und Hinweise auf „blinde Flecken“
- glaubwürdige Umsetzung über Vorbildfunktionen
- grundsätzliche Bereitschaft für spürbare Veränderungen, ohne Bewährtes zu negieren

## Ausblick

Aktuell forciert Gelsenwasser die Entwicklung von Umsetzungsmaßnahmen – mit Schwerpunkten in der Kommunikation des neuen Modells sowie in der Einarbeitung in Personalsysteme wie Auswahl-, Beurteilungs- und Trainingsprozesse

und -konzepte. Auch die Definition von Kriterien der Führungsqualität ist von gewichtiger Bedeutung, wenn das weiterentwickelte Verständnis von der PowerPoint-Präsentation in den Arbeitsalltag übersetzt werden soll.

ABB. 6 – DAS WEITERENTWICKELTE FÜHRUNGSVERSTÄNDNIS VON GELSENWASSER

## LEITSÄTZE DES GESUNDEN FÜHRENS



# Gemeinsamer Pioniergeist gefragt

## Im Gespräch mit Felicitas von Kyaw



Vom Energiekonzern zum Coke-Abfüller: Seit April 2019 leitet Felicitas von Kyaw bei der Coca-Cola European Partners Deutschland GmbH den Personalbereich. Vorher war die Diplom-Volkswirtin unter anderem bei Vattenfall und Capgemini Consulting. Sie kennt praktisch alles vom Start-up bis zum Großkonzern und ist zudem Mitglied des Präsidiums im BPM. Eine Analyse zur Kunst der guten Führung.

Felicitas von Kyaw

### Wie verändert sich Führung – auch durch die Corona-Pandemie?

In unserer „exponentiellen“ Welt ist eine neue Art der Führung gefragt, die sinnstiftende Orientierung und Bedeutung (auch des eigenen Beitrags) vermittelt, Rahmenbedingungen definiert sowie Verantwortung überträgt.

Dabei geht es vermehrt darum, den Kontext zu gestalten und Gestaltungsspielräume zu schaffen, indem Mitarbeitende sich hervortun und ihre Expertise einbringen können – als sie im engeren Sinne zu „managen“. Stichworte wie (Eigen-) Verantwortung, Selbststeuerung, Experimentieren, Team, Vernetzung gewinnen an Bedeutung. – Dies stellt einen deutlichen Paradigmenwechsel dar. Und es ist nur fair zu sagen, dass auch Mitarbeitende lernen müssen, mit diesem Freiraum und der veränderten Verantwortung umzugehen. Eine wesentliche Voraussetzung für diesen wachsenden, durch Mitarbeitende auszufüllenden Freiraum ist Vertrauen, im Wechsel von Präsenzkultur hin zu ergebnisorientierter Führung, von „Command & Control“ hin zu „Sense & Respond“, wie es so schön heißt. Die Corona-Krise hat für Digitalisierungs-

und New-Work-Themen einen Schub bewirkt, zumindest das Bewusstsein hierfür deutlich und vermutlich nachhaltig geschärft. Sie beschleunigt somit die Anforderungen an neue Führung; im Homeoffice ist ein enges Führen „auf Sicht“ nicht möglich.

### Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Aufgaben/Rollen von Führung?

Zuerst braucht es im Mindset der Führungskräfte eine dynamische Grundhaltung und die Akzeptanz, dass Veränderung ein Dauerzustand ist.

**Die Corona-Krise hat für Digitalisierungs- und New-Work-Themen einen Schub bewirkt, zumindest das Bewusstsein hierfür deutlich und vermutlich nachhaltig geschärft.**

Bei der Forschungs- und Entdeckungsreise ins Unbekannte sind „Explorer“-Qualitäten gefragt. Die bisherige Rolle des „Reiseleiters“ wird als die der Entdecker:innen, der Pfadfinder:innen und der Scouts neu ausgeschrieben, die mit Pioniergeist zusammen mit dem Team erkunden und experimentieren, dabei Inspiration und Orientierung vermitteln. Veränderungswillige, Mitgestalter:innen, Wegbereiter:innen und -begleiter:innen sind gefragt. Die Rollen einer Führungskraft sind somit vielfältig und abwechslungsreich. Ihr Spektrum reicht von einer Vorbildfunktion über die Aufgaben als Coach, das Miteinander als Kolleg:in bis hin zum/zur Lernenden, dem beziehungsweise der etwas beigebracht wird. Führungskräften muss es gelingen, sich offen über kritische Themen auszutauschen, Mitarbeitenden (Eigen-)Verantwortung zu übertragen sowie deren Selbstorganisation zu fördern.

### Vor welchen Herausforderungen stehen Führungskräfte heute?

Das klassische Geschäft kann (plötzlich) wegbrechen beziehungsweise wird absehbar einen anderen, geringeren Beitrag leisten. Die Disruption der Geschäftsgrundlage wird durch die Digitalisierung beschleunigt. Es müssen neue, zukunftssträchtige Erwerbsquellen erschlossen werden. Die Anforderungen an Führung sind hybrid: das aktuelle Geschäft zu stabilisieren beziehungsweise zu optimieren und gleichzeitig den Wandel zu steuern und innovativ zu sein – und das im Wechselspiel. Dieses „Sowohl-als-auch“ ist ein Spannungsfeld und Balance-Akt zwischen Kerngeschäft und Wandel beziehungsweise Innovation. Somit: „Exploitation“, also Effizienzbewusstsein, und „Exploration“, also das Experimentieren, sowie ein Veränderungsbewusstsein, analytisch und kreativ, „run the business“ und „change the business“, inkrementell und exponentiell, Koexistenz und Konkurrenz – so lassen sich moderne Spannungsfelder umschreiben. Diese sogenannte

Ambidextrie, also die Beidhändigkeit, ist anspruchsvoll – nicht zuletzt, weil Führungskräfte „umschalten“ können müssen. Es verlangt eine neue „Fingertätigkeit“ der Führung: mutig, visionär, disruptiv – aber eben auch anschlussfähig, partizipativ und inspirierend in die neue Welt zu führen.

### Wird Führung im Kontext zunehmender Eigenverantwortung und Selbstorganisation der Mitarbeitenden überflüssig?

Nein, sie verlagert sich. Führung wird es immer geben. Im Kontext neuer Arbeitswelten verändert sie sich: Dienstleistung am Team beziehungsweise „dienende“ Führung und Mitarbeiterzentrierung stehen im Vordergrund. Orientierung, Kontextgestaltung – also Rahmenbedingungen, Spielräume, Infrastruktur und so weiter – sowie die Unterstützung beziehungsweise individuelle Befähigung und Entwicklung der Mitarbeitenden gewinnen an Bedeutung.

### Wie sollte, über die einzelne Führungskraft hinaus, die Führungsmannschaft eines Unternehmens aufgestellt sein?

Um der Komplexität der sich verändernden Arbeitswelt und des digitalen Wandels zu begegnen, braucht es – neben Vernetzung und Teamarbeit – Vielfalt von Ideen, Gedanken, Perspektiven, Erfahrungen und Kompetenzen. Und die Wertschätzung eben dieser verschiedenen Qualitäten. Es geht dabei um die Diversität im Arbeiten. Wer als Unternehmen wettbewerbsfähig sein und bleiben möchte, gewinnt durch gezielte Förderung diverser Perspektiven. Dies muss sich selbstverständlich auch im Führungsteam widerspiegeln.

**Frau von Kyaw, vielen Dank für das Gespräch!**



# Die hohe Kunst der guten Führung

## Ein Nachwort von Jochen Kienbaum

Kunst begleitet Kienbaum ebenso wie mich persönlich schon seit Jahrzehnten. Wie passen Kunst und Leadership zusammen?

Zunächst einmal ist die Begegnung mit der Kunst immer auch eine Begegnung mit Menschen: Chaos und Ordnung, Licht und Schatten, Form und Farbe – all dies gibt es in beiden Welten. Komplexe Zusammenhänge bekommen eine faszinierende Anmutung, wenn man sie mit den Augen eines Kunstliebhabers sieht. Denn die Kunst ist nur einer einzigen Regel verpflichtet: der stetigen und mutigen Veränderung, die sie – genau wie eine zeitgemäße Führung – verinnerlicht hat.

Konfrontiert mit den Ansprüchen, die das Menschsein an uns stellt, sehen sich auch Führungskräfte teils in Dynamiken, die sie sich vor ihrer Führungsaufgabe nicht vorstellen konnten. Wie kann ich meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivieren, stützen, fordern? Was wollen Talente heute? Schaffe ich die nächste Herausforderung in meiner Führungsaufgabe? – All diese Fragen stellen sich auch mir in meiner früheren wie aktuellen Rolle.

**Die Kunst ist nur einer einzigen Regel verpflichtet: der stetigen und mutigen Veränderung.**



Auch die Geführten sehen sich wichtigen Aufgaben gegenüber: Interpretiere menschliches Verhalten, kommuniziere klar und bildhaft, werde laut und deutlich bezüglich deiner Wünsche und Ideen. Für mich persönlich laufen diese Ansprüche immer wieder auf mein eigenes Kunstverständnis hinaus: Kunst ist – wie Führung auch – immer situativ ausgerichtet.

Stimmt die Chemie? Gibt es Austausch und Freude an Gemeinsamkeiten? Dann können wir auch über Uneinigkeit in der Interpretation hinwegsehen. – Oder sie sogar willkommen heißen im Team.

Ihr **Jochen Kienbaum**

# Das Team hinter diesem Journal

**Jens Bergstein**  
Director Leadership & Change  
[jens.bergstein@kienbaum.de](mailto:jens.bergstein@kienbaum.de)

**Prof. Dr. Walter Jochmann**  
Managing Director/Partner  
HR Transformation  
[walter.jochmann@kienbaum.de](mailto:walter.jochmann@kienbaum.de)

**Dr. Dennis Kampschulte**  
Managing Director/  
Partner Management Diagnostics  
[dennis.kampschulte@kienbaum.de](mailto:dennis.kampschulte@kienbaum.de)

**Kerstin Wandt**  
Senior Expert Communications  
[kerstin.wandt@kienbaum.de](mailto:kerstin.wandt@kienbaum.de)

**Frank Stein**  
Senior Consultant HR Transformation  
[frank.stein@kienbaum.de](mailto:frank.stein@kienbaum.de)

**Dr. Anna-Maria Karl**  
Director Executive Search  
[anna-maria.karl@kienbaum.de](mailto:anna-maria.karl@kienbaum.de)

**Eberhard Hübbe**  
Managing Director HR Transformation  
[eberhard.huebbe@kienbaum.de](mailto:eberhard.huebbe@kienbaum.de)

## Impressum

Kienbaum Consultants International GmbH  
Edmund-Rumpler-Straße 5  
51149 Köln

Telefon +49 221 801 72-0  
[contact@kienbaum.com](mailto:contact@kienbaum.com)  
[www.kienbaum.com](http://www.kienbaum.com)

V.i.S.d.P: Fabian Kienbaum



# Kienbaum Leadership Insights

## Zentrale Erkenntnisse der Kienbaum-Studien zum Thema Leadership

### Ambidextre Führung

Man kann zwischen explorativen und exploitativen Führungsrollen unterscheiden. Beide erfordern unterschiedliche kognitive Prozesse von einer Führungskraft, sodass sie nicht gleichzeitig eingenommen werden können<sup>5</sup>. Daher müssen Topmanagement-Teams ausbalanciert besetzt werden, um gleichzeitig Stabilität und Zukunftsorientierung stiften zu können<sup>10</sup>. Wenn die eingenommene Führungsrolle den Anforderungen des Geschäftsbereichs entspricht, steigert dies die Zufriedenheit und das Commitment der Führungskraft sowie die Leistung ihres Verantwortungsbereichs<sup>14</sup>.

### Purpose-based Leadership

Purposegetriebene Organisationen zeigen im Vergleich zum Wettbewerb mehr Umsatz, Profitabilität und Innovationsleistung. Idealerweise wird der Purpose von der Topmanagementebene aus in die einzelnen Organisationsbereiche kaskadiert. Dabei spielen Führungskräfte die zentrale Rolle der Multiplikatoren, die den Purpose im operativen Geschäft verankern<sup>8</sup>. Weitere Studienergebnisse zu diesem Thema: [7]

### Leadership Styles

Mitarbeitende wünschen sich von ihren Führungskräften vor allem transformationale, strategische und ethische Führung<sup>1</sup>. Führungskräfte schätzen ihre Leistung in diesen Dimensionen um 20 Prozent höher ein als Fachkräfte<sup>1</sup>. Auch wenn einige Führungsstile beliebter sind, gibt es nicht den einen idealen Führungsstil; wichtiger ist vielmehr die Passung zwischen Führungsverhalten und den Anforderungen des jeweiligen Kontexts<sup>12</sup>. Weitere Studienergebnisse zu diesem Thema: [4, 13, 15]

### Digital Leadership

Digitale Führungskompetenz setzt sich aus drei Faktoren zusammen<sup>3</sup>:

1. Virtuelle Führung: Führung aus der Distanz
2. Geteilte Führung: Partizipation und Verantwortungsteilung
3. Digitalkompetenz: Einsatz digitaler Technologien – Mitarbeitende, die die digitale Führungskompetenz ihrer Führungskraft als hoch wahrnehmen, bewerten auch ihr Work Engagement sowie die Innovationsleistung ihres Teams und die Gesamtleistung ihrer Organisation als höher<sup>1,3</sup>.

Weitere Studienergebnisse zu diesem Thema: [2, 7]

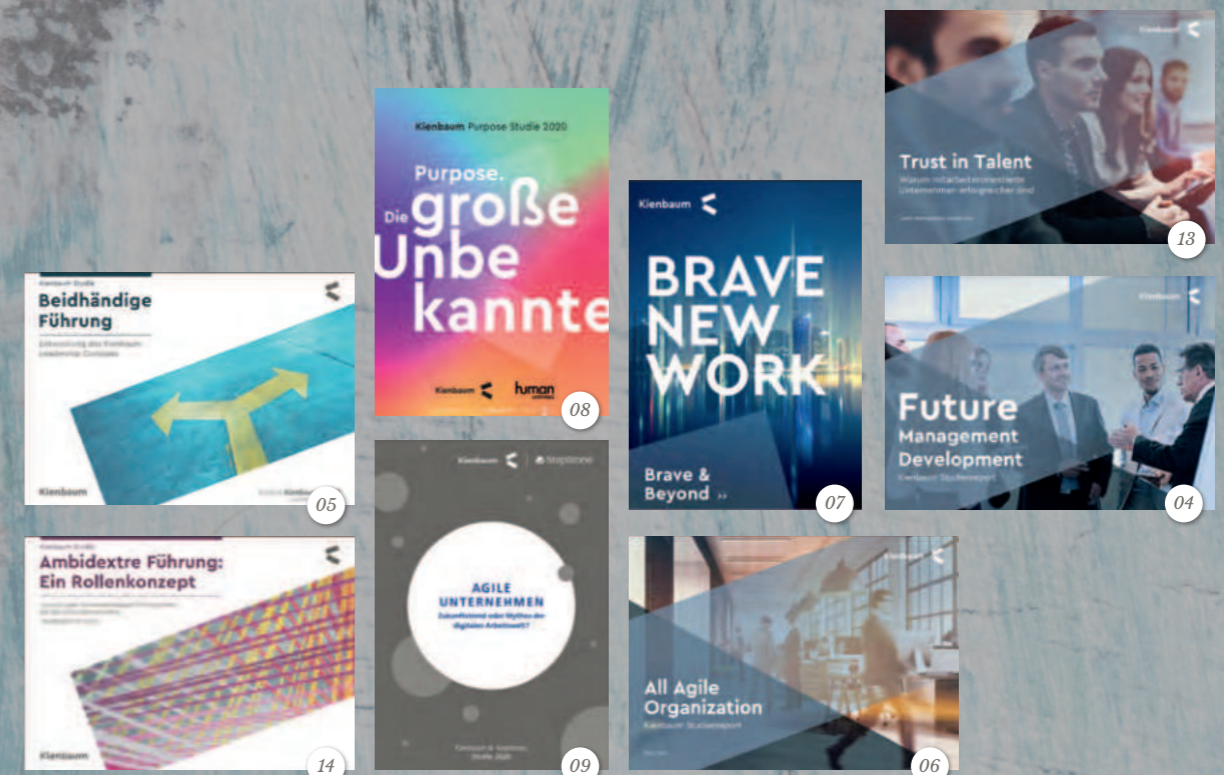
### Innovation Leadership

Laut Führungskräften sollen ihre Organisationsbereiche zukünftig einen noch stärkeren Fokus auf Innovationen entwickeln<sup>14</sup>. Innovation Leadership lässt sich sowohl in top-down-gesteuerten als auch agilen Führungsansätzen realisieren<sup>14</sup>. Als besonders wirksam im Innovationskontext hat sich die Kombination aus digitaler, strategischer und transformationaler Führung erwiesen<sup>1,3</sup>, da die drei Bereiche Technologie, Mensch und Business abgedeckt werden. Weitere Studienergebnisse zu diesem Thema: [11, 15]

### Agile Leadership

Führungskräfte erwarten, dass der Fokus auf Selbstorganisation in ihren Geschäftsbereichen zukünftig zunehmen wird<sup>14</sup>. Diese Entwicklung wird auch von Mitarbeitenden gewünscht<sup>9</sup>. Klassische Führungsansätze werden jedoch nicht ersetzt, sondern ergänzt. Dadurch steigen die Anforderungen an Führungskräfte erheblich<sup>14</sup>. Weitere Studienergebnisse zu diesem Thema: [6, 15]

# Thought Leadership @ Kienbaum



Publikationen innerhalb der letzten fünf Jahre	
Leadership-Publikationen	15
Anzahl Branchen	>20
Datenpunkte	31.722
Davon Führungskräfte	70 %
Anteil quantitative vs. qualitative Studien	67:33 %

### Sie möchten unsere Studien kennenlernen?

Hier finden Sie das Literaturverzeichnis mit den Publikationen zum Download:  
<https://www.kienbaum.com/de/lead-literatur>





