

# Führung in 3D – mehr Perspektiven für Ihre Führungskultur<sup>1</sup>

## Lässt sich unproduktive Führung wegtrainieren?

Viele kennen das: Es existieren gut ausgearbeitete Führungsleitlinien, diese werden in intelligent miteinander verknüpften Trainingsmodulen den Führungskräften vermittelt - und dennoch ändert sich im Alltag wenig. Am Ende bleibt nicht nur die Führungspraxis weitgehend unverändert, auch die erhofften Erfolge des neuen „agilen“ Miteinanders bleiben aus. Fehlt es den Führungskräften an Führungskompetenz? An Übertragung des Gelernten in die Praxis im Sinne des klassischen Lern-Transfer-Gaps? Wir beobachten in unserer Trainings- und Beratungspraxis Indikatoren, die über diese Erklärungsansätze hinaus gehen:

Allein gegen Strukturen	Neue Strategie, alte Anreize	Entkopplung vom System
<p>Weiterbildungsmaßnahmen für Führungskräfte triggern nicht die erhoffte Motivation, sondern lösen Frustration aus, weil die im Seminar geschauten Werte- und Leitlinienwelt nicht mit der in der Praxis gespürten Wirklichkeit in Deckung zu bringen ist.</p>	<p>Die Neuausrichtung wird von Mitarbeitenden ignoriert, weil weiterhin bestehende Anreizsysteme die neuen Ziele sabotieren.</p>	<p>Neue IT-Systeme verlangen Abläufe, die im Widerspruch zur Abstimmungs- und Aushandlungsroutinen stehen, die durch die Organisationskultur gestützt werden.</p>

Davon kommt Ihnen etwas bekannt vor?

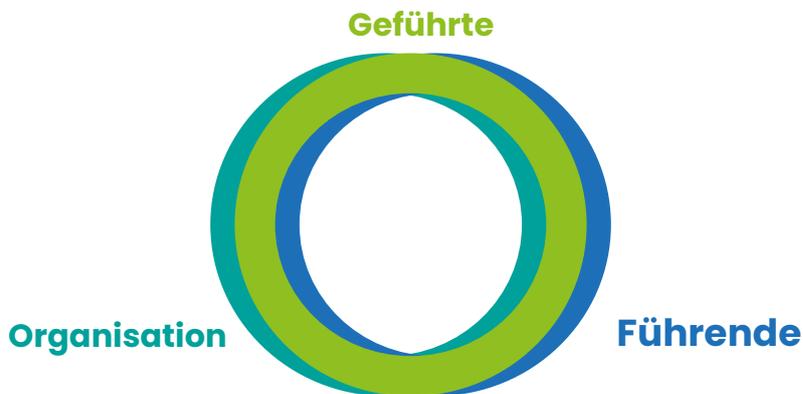
## Führung neu denken

Als systemische Personal- und Organisationsberatung erleben wir oben geschilderte und ähnliche Probleme regelmäßig. Führung „funktioniert“ nicht, weil bereits das Konzept von Führung zu eng gedacht wird, auf dessen Basis Führung optimiert und verbessert werden soll.

Wir sind es gewohnt, Führung als Handlung von Führungskräften zu denken. Erfolgreiche Ergebnisse sind somit den besonderen Eigenschaften bzw. richtigen Verhaltensweisen und dem situativ passend gewählten Führungsstil der Führungskraft zuzuschlagen. Die Voraussetzungen, die die Geführten oder die Organisation dabei mitbringen müssen, sind dadurch erstmal nicht sichtbar und damit nicht thematisierbar: Gerade so, als könnten gute Dirigent:innen auch mit schlechten Musiker:innen, mit ungestimmten Instrumenten und ohne geeignete Partitur hervorragende Aufführungen erzielen. Und auch wenn diese hohe Erwartung regelmäßig nicht eingelöst werden kann, erleben wir als Beratungshaus immer wieder, dass Kund:innen im privaten wie öffentlichen Sektor Führung der Leistung von Einzelpersonen zuschreiben. Führungskräfte sind deshalb in der Regel der einzige Ansatzpunkt für die Weiterentwicklung von Führung in diesen Organisationen.

<sup>1</sup> Dieses Konzept wurde von Kolleg:innen der IMAP Unternehmensgruppe entwickelt. Unser Ansatz ist inspiriert durch Ausbildung, Gespräche und Literatur insbesondere durch Rudolf Wimmer (osb Wien; etwa: Führung und Organisation in Familienunternehmen, 2022), Bernd Schmid (etwa: Theatermetapher, Kulturbegegnung, Führungssysteme als Netz der Führungsbeziehungen, Vortrag 2013) und Thorsten Groth (swf, Heidelberg; etwa: Wirksam Führen mit Systemtheorie, gemeinsam mit Timm Richter, 2023).

Demgegenüber betrachten wir wirksame Führung inzwischen als eine **Integrationsleistung von drei Dimensionen**:



**Geführte** sind ein oft vernachlässigter Bestandteil des Führungsgeschehens, obwohl sie einen wesentlichen Beitrag zur Integrationsleistung beisteuern. Es braucht zum einen die Bereitschaft, sich führen zu lassen, und zum anderen die Geführten-Kompetenz, Impulse aufzunehmen und in eigene Handlung zu übersetzen. Je mehr Mitarbeitende mit ihren Erfahrungen und mit ihrer Perspektive proaktiv Probleme identifizieren oder gar Lösungen mitentwickeln, desto mehr gehen sie situativ selbst in Führung – oft wechselseitig mit weiteren Kolleg:innen und der Führungskraft.

**Die Organisation** führt, indem sie Rahmenbedingungen explizit (etwa Strategien, Organisationsdesign, Anreizsysteme, technische Infrastruktur etc.) oder implizit vorgibt (Organisationskultur, Entscheidungsprämissen, Werte, Normen, Tabus). Führende und Geführte werden dadurch mal direkter, mal indirekter geleitet und gesteuert.

Die Organisation liefert zudem den Kontext für Führung – schafft also spezifische Bedingungen für das Zusammenspiel von Führenden und Geführten inkl. der dabei angesetzten Führungsstile, -leitbilder, -tools und -systeme. Sowohl als Bestandteil wie auch als Kontext von Führung ist sie ihrerseits **Ergebnis** der in der Vergangenheit getroffenen Führungsentscheidungen – mit allen intendierten wie auch nicht-intendierten Folgen. Erst wenn man sie damit als Teil des zu gestaltenden Führungssystems betrachtet, werden diese geronnenen Entscheidungen und ihre Folgen beobachtbar und bearbeitbar, wenn es darum geht, die Leistung von Führung gesamthaft erfolgreicher zu machen.

Führungsbeiträge der Organisation bei agilen Teams z.B. durch:

- OKR und Ziele
- Anreizsysteme
- standardisierte Meetingformate
- Kommunikationsplattform & agile Tools

Stark steuernde Führungsbeiträge der Organisation z.B. durch:

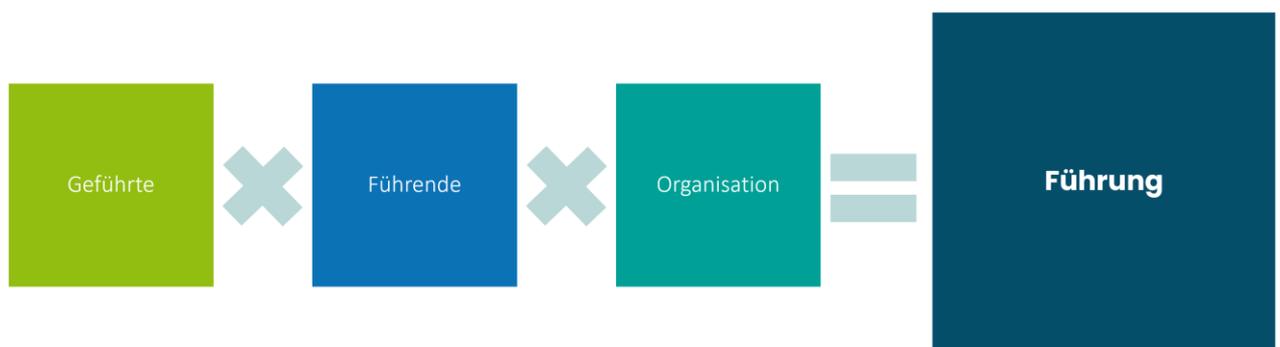
- Physische und digitale Workflows (Fließband, Software)
- standardisierte Abläufe
- Zeit- und Mengenvorgaben
- Controlling & Qualitätsmanagement

Zusammengefasst: Die **Organisation** mit ihren Strukturen, Prozessen, Strategien und Kulturmerkmalen ist **zugleich Bestandteil, Kontext und Ergebnis von Führung**.

**Führende** haben das explizite Mandat übertragen bekommen, in ihrem Verantwortungsbereich den erforderlichen Rahmen zur Leistungserbringung und Entscheidungsfähigkeit sicherzustellen, fortlaufend zu überprüfen und weiterzuentwickeln – gerade auch bei Unsicherheit. Ob als klassische Führungskraft in der Top-Down-Aufbauorganisation oder als laterale Projektleitung, Product Owner oder People Lead im agilen Framework: Die Ausgestaltung der Rolle variiert; und damit auch die Frage, ob die Führungskraft diese Aufgaben alle notwendig persönlich erfüllen muss. Aber in jeden Fall sichert sie die Erbringung dieser Führungsbeiträge ab.

## Führung in 3D

Führung entsteht nach unserer Auffassung also im Wechselspiel von Führenden, Geführten und der Organisation und wird darum **als Integrations- und Koordinationsleistung** angesehen. Jede Dimension erbringt dazu einen Führungsbeitrag. Entscheidend für erfolgreiche Führung ist, dass die drei Dimensionen des Führungssystems stimmig zueinander passen und sich gegenseitig verstärken. Veränderungen eines Elements haben immer auch Auswirkungen auf die anderen Elemente. **Der Erfolg der Optimierung einer Dimension wird also abhängen von der Kongruenz mit und Verstärkung durch die anderen Dimensionen.** Genau darum sprechen wir von einem Führungssystem.



## Implikationen des 3D-Ansatzes für die Entwicklung von Führung

- (1) **Führungskräfteentwicklung wird zur Führungssystementwicklung:** Wir schlagen vor, ganzheitlich alle Dimensionen des Führungssystems in den Blick zu nehmen und sie mit Rücksicht auf ihre gegenseitigen Interdependenzen zu entwickeln. Je nach Ausgangspunkt und aktueller Herausforderung bedeutet dies in der Praxis eine Kombination sonst oft isoliert eingesetzter Instrumente. Neben der individuellen Kompetenzentwicklung planen wir gemeinsame Lernformate von Führenden und Geführten (z.B. Team-Retrospektiven), und es werden abteilungs- und ebenenübergreifende Formate zu gestalten sein, mit dem Ziel, die Leistung der Organisationsstrukturen im Führungssystem zu reflektieren und zu bearbeiten.
- (2) **Die Wirksamkeit von Führungsketten in den Blick nehmen:** Die Leistung des Führungssystems zeigt sich besonders dann, wenn ein Führungsimpuls das Team horizontal oder vertikal verlässt – und weiterhin Wirkung erzielt oder eben verpufft. Statt die Entscheidung Einzelner, rücken wir die Entscheidungsfähigkeit des Führungssystems in den Vordergrund: Wie entstehen im ebenenübergreifenden Zusammenspiel von Führenden und Geführten Steuerungsimpulse, wie gelingt deren Weitergabe durch anschlussfähige Kommunikation und wie unterstützen bspw. Meeting-Formate und IT-Systeme diese Prozesse? Entlang konkreter Beispiele wird in hierarchieübergreifenden Lerndialogen die Wirksamkeit der Führungskette zu analysieren sein, um zu prüfen, an welchen Stellen

sich Führungsimpulse verlieren. Der gemeinsame Blick führt zu neuen Ableitungen für den Gesamtprozess. Gleiches gilt für funktionsübergreifende Zusammenarbeit oder für Ketten vom Zentrum zur Peripherie und zurück.

- (3) **Führende zu Gestalter:innen der Organisation entwickeln:** Je mehr Führende Organisationsstrukturen mitgestalten können, desto mehr werden sie „über Bande“ spielen und Strukturen nutzen, durch die sie „führen lassen“. Das bringt wichtige Entlastung von personaler Führung als Interaktionsaufgabe mit sich und schafft Freiräume. Grundvoraussetzung dafür ist, dass bestehende Strukturen hinterfragt werden und zum Thema von Lernen bzw. Weiterentwicklung gemacht werden dürfen. Wir erweitern den Methodenkoffer zu Kommunikations- und Beziehungsgestaltung um Kompetenzen der Organisationsgestaltung, also um Methoden der Gestaltung jener Verhältnisse, die das Verhalten prägen. Neben Wissen über die (organisationspezifisch) gegebenen Hebel und Ansätzen geht es auch um Know-how der Anwendung etablierter Führungsinstrumente. Für die Implementierung des Change sind unserer Erfahrung nach Peer-Exchange und crossfunktionale Netzwerke wichtige Formate der Reflexion. Leitendes Mindset wird ein „good-enough-for-now“ sein müssen, um nicht nur einmalig in die Umsetzung zu kommen, sondern diese Gestaltungsaufgabe dauerhaft wahrzunehmen – also ein Denken in nächsten (Entwicklungs-)Schritten statt in fixen / idealen Endzuständen.

Der 3D Ansatz zeigt neue Perspektiven auf, um anders über Führung nachzudenken, und liefert damit neue Möglichkeiten, Führungssysteme in Organisationen zu entwickeln. Denn je nachdem mit welchem Konzept von Führung man auf die Situation und Probleme in einer Organisation schaut, treten andere Maßnahmen und Hebel ins Sichtfeld. Mit der Erweiterung auf drei Dimensionen, drängen sich förmlich neue Lösungen auf, die weit über das alleinige Training von Führungskräften hinaus gehen. Natürlich macht unser 3D-Modell vor allem dann Sinn, wenn

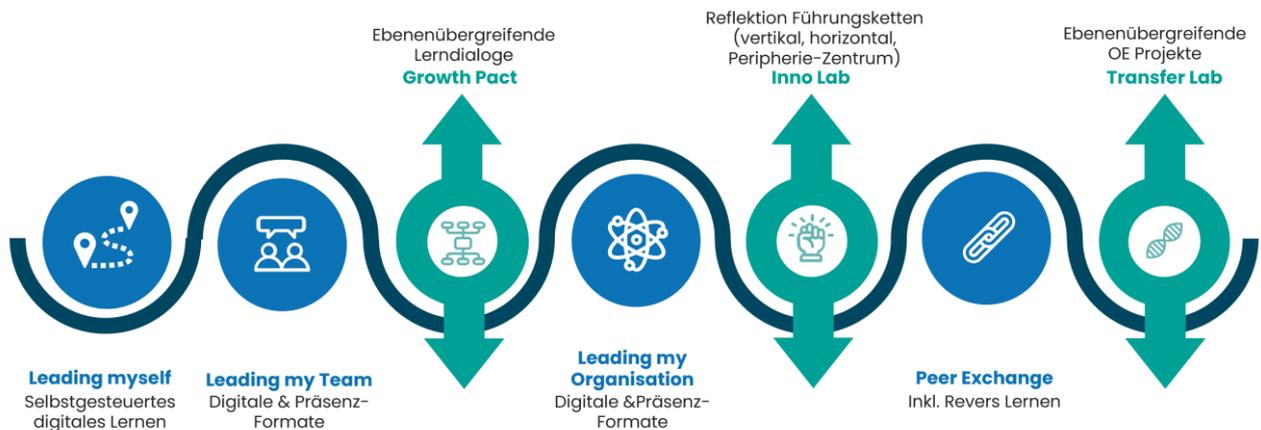
- a. es Hinweise auf Probleme oder Reibungsverluste im Bereich der Führung gibt,
- b. die Herausforderungen komplex, d.h. nicht eindeutig nur einer Dimension zuzuordnen sind.

## Unser Vorgehen auf Basis des 3D-Führungsansatzes

### Dazu ein Beispiel aus der Beratungspraxis

*Ein Unternehmen wünscht sich, auf Basis eines entwickelten Führungsleitbildes organisationsweit verpflichtende Schulungen aller Führungskräfte durchzuführen. Als Ziele werden von den Auftraggebenden genannt: Besonders die untere und mittlere Führungsebene sollen darin geschult werden, die einheitlichen Standards kompetent anzuwenden. Die Führungsqualität insgesamt soll dadurch erhöht werden und somit die Zukunftsfähigkeit der Organisation gestärkt werden.*

Noch vor der Entwicklung eines FKE-Konzepts gilt es zu erheben, an welchen Stellen die gewünschte mit der tatsächlichen Führungswirklichkeit auseinanderklafft. Und: **wer** bzw. **was** besonders unter dem Gap leidet. Für den Gesamtprozess ist wichtig, dass sowohl die Beobachtung als auch die anschließenden Maßnahmen der Entwicklung bzw. Bearbeitung alle drei Dimensionen berücksichtigen. In der Praxis heißt das allerdings nicht, dass wir eine Analyse- von einer Entwicklungsphase trennen. Beide Phasen können sich vielmehr ineinander verschränken. Zum Beispiel wie folgt:



In dem genannten Beispiel haben wir individuelle Lernreisen der unteren und mittleren Führungsebenen mit Einheiten zu „Leading Myself“ „Leading my Team“ und „Leading my Organisation“ aufgesetzt und nutzten hierfür verschiedene Formate des sozialen Lernens, des gemeinsamen Von- und Miteinander-Lernens (inkl. Peer Exchange), On-the-Job Formaten sowie einen Mix aus digitalen und Präsenz-Modulen.

Daneben haben wir Formate eingebracht, die die Geführten einschlossen (v. a. Growth Pact) und als Lerndialoge zur ebenenübergreifenden Reflektion beitrugen – sei es von der Team- zur operativen Führungsebene oder in Zusammenführung anderer Ebenen. Durch Inno-Labs wurden Schnittstellen, Führungsketten und Strukturhebel (bzw. -stopper) hierarchieübergreifend über das mittlere bis zum Top-Management identifiziert und zum Thema gemacht. Die so identifizierten Gaps und Chancen wurden in Projektaufträge überführt, die in Transformations-Labs ebenenübergreifend und / oder crossfunktional bearbeitet wurden. Damit konnten wir das Lernen vom Individuum auf die Organisationsebene heben und nutzten den Gesamtprozess für die Entwicklung abgestimmter Wirkungen auf allen drei Ebenen des Führungssystems.

Ein so ganzheitlich aufgesetztes Projekt erhöht seine Wirkung, wenn zugleich durch vorab erfolgende und begleitende Kommunikation gezieltes Erwartungsmanagement betrieben und das Unternehmen damit gesamthaft auf Lernen, Entwicklung und Veränderung eingestellt wird.

## Ausblick

Führung ist kein Selbstzweck. Um im spezifischen Markt optimale Ergebnisse für die jeweilige Organisation zu erzielen, muss Führung im Abgleich mit externen Einflüssen sicherstellen, dass das Richtige zur richtigen Zeit auf die richtige Weise getan wird. Diese Umwelt verändert sich in zunehmender Geschwindigkeit, was zu erheblichem Veränderungsdruck in Organisationen führt. Dabei muss sie das Gleichgewicht zwischen Stabilität und Effizienz einerseits und Innovation und Anpassung andererseits austarieren, um langfristig den Erfolg und die Überlebensfähigkeit der Organisation sicherzustellen.

Bereits in dieser Aufgabe wird sichtbar, dass Organisation mitzudenken ist als Kontext, Bestandteil und Ergebnis von Führung. Und wer Führung triadisch als Integrationsleistung (statt dyadisch als Interaktionsleistung) betrachtet, erwirbt u.E. einen angemessenen Blick auf ein Zusammenspiel, das künftig nur an Relevanz gewinnen wird:

Warum müssen wir heute anders auf Führung schauen? Die Masse der kritischen Umwelteinflüsse und deren Stärke und Frequenz haben vor dem Hintergrund radikaler technologischer Innovationen, globaler Interaktionen und ökologischer Herausforderungen erheblich zugenommen. Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität prägen unseren Alltag. Die Geschwindigkeit dieser Veränderungsdynamik nimmt stetig

zu. Dadurch erhöht sich die Anforderung an Führung, die Impulse der Umwelt mit der inneren Aufstellung permanent abzugleichen und das Spannungsfeld im Sinne der „Beidhändigkeit“ immer wieder neu auszubalancieren.

Es muss geschaut werden: Passen unsere Strukturen, Prozesse, Programme, unsere Kompetenzen und unsere Art der Zusammenarbeit zu den Anforderungen von außen und zu den Anforderungen von Morgen? Anders formuliert „passt unser Betriebssystem noch in die Zeit?“ Sind wir zuversichtlich in unserer bewährten Art und Weise, die vor uns liegenden Herausforderungen bewältigen zu können? Wo müssen wir Bewährtes nachschärfen und verbessern, wo müssen wir uns gesamthaft verändern?

Im besten Fall gelingt es Führung nicht nur, sich passiv an die Anforderungen anzupassen, sondern proaktiv nach vorne zu blicken und so die Zukunft mitzusehen. Wer in hohem Wellengang die Trommel einfach schneller schlagen und die Ruderer härter rudern lässt, verpasst die Chance, mal ein Segel zu setzen und mit dem Wind zu gehen. Wer aktuell nur Kompetenzen der Führungskräfte ausbauen will, aber Geführte und die gegebenen (aber gestaltbaren!) Organisationsstrukturen außen vor lässt, der bleibt bei den Trommeln.

Unser 3D-Modell der Führung lädt dazu ein, auf das Problem neu zu blicken und sowohl die Geführten (die jetzt Segel setzen können müssen) als auch die Organisationsstrukturen (die jetzt einen Segelmast brauchen) gemeinsam mit den Führungskräften (die jetzt Segeltechniken beherrschen müssen) nach vorne zu bringen.

Wenn Führung so wieder mehr Chance auf Wirksamkeit hat, wird sie für Talente und Nachwuchskräfte auch wieder attraktiv.

## Kontakt



**Franziska Kaiser**  
Senior Consultant  
+49 (0)211 513 6973 48  
kaiser@imap-institut.de

**IMAP GmbH**  
Cantadorstr. 3  
40211 Düsseldorf  
imap-institut.de



**Philip Lahrmann**  
Senior Consultant  
+49 (0)211 513 6973 92  
lahrmann@imap-institut.de

**IMAP GmbH**  
Cantadorstr. 3  
40211 Düsseldorf  
imap-institut.de