

---

# 10 Denkangebote für wirksamere Führung in Routine und Dynamik

Ein duales Betriebssystem für Organisationen  
Sicherer Umgang mit Routine und Dynamik

---



**JENS AßMANN**  
**DER SPARRINGSPARTNER.**  
BERATUNG UND TRAINING AUF AUGENHÖHE



# Auf einen Blick

## Hohe Dynamik kennzeichnet die Märkte

Unsere Märkte werden immer dynamischer. Sei es durch Krisen, durch technologische Entwicklungen oder durch schneller wechselnde Kundenwünsche. Diese Dynamik trifft auf Organisationen, deren Betriebssystem den Zeiten großer Stabilität und träger Märkte entspricht. Ihre Organigramme bestehen aus abgeschotteten Bereichssilos, ihre Führungssysteme sind stark steuernd ausgelegt und die Arbeitsabläufe sind auf Effizienz getrimmt.

## Veränderungsinitiativen werden ausgerufen

Der Ruf nach Agilität, New Work und einer guten Fehlerkultur wird immer lauter. Eine Veränderungsinitiative jagt die nächste – meist erfolglos. „Die Menschen müssen mitgenommen werden. Vor allem aber müssen sie ihr Verhalten verändern!“, hallt es durch die Geschäftsführungsetage. Mitarbeitende sollen mehr Verantwortung übernehmen, unternehmerischer denken und innovativer sein.

## 10 Denkangebote für wirksamere Führung in Routine und Dynamik

Ich biete Ihnen einen anderen Blick auf Ihre Organisation an. Ein Blick, der zunächst irritieren mag und genau deshalb so wirksam ist:

- Wir nehmen die Verhältnisse, also die Strukturen Ihrer Organisation, in den Fokus. Diese Verhältnisse prägen das Verhalten Ihrer Mitarbeitenden.
- Wir schaffen die Grundlage für ein duales Betriebssystem in Ihrer Organisation, das Sie und Ihre Führungskräfte fit macht für den Umgang mit der bekannten Routine und der noch nicht so gewohnten Dynamik.
- Wir nutzen dafür eine Sprache, die Ihnen wichtige Unterscheidungen für diese beiden Domänen an die Hand gibt, um sie treffsicher zu bezeichnen.

Die 10 Denkangebote für wirksamere Führung in Routine und Dynamik richten sich an Unternehmen, die Verwaltung, Kammern und Verbände. Sie geben Inhabern, Geschäftsführern und Führungskräften ein solides Verständnis für den sicheren Umgang mit eben diesen beiden Domänen. Dieses Führungskräfte-Training ist anders, wird Sie irritieren und damit einen nachhaltigen Unterschied machen. Es ist wie bei einem blinden Fleck, den man zuvor gehabt hat. Wenn er einmal ausgeleuchtet ist, kommt er nicht mehr zurück und verändert das Denken. Die 10 Denkangebote stellen die Wertschöpfung Ihrer Organisation in den Fokus und sollen die Teilnehmenden befähigen in beiden Domänen sicher handeln zu können. Die Inhalte basieren auf der sehr empfehlenswerten [Future Leadership-Ausbildung](#) von intrinsify und den ebenso werthaltigen [Denkzetteln von Dr. Gerhard Wohland](#). Das dahinter stehende Denkgebäude ist die neuere Systemtheorie von Niklas Luhmann.



## Routine und Dynamik



### Von der Industrialisierung der Arbeit geprägt

In einem stabilen Markt steht die Effizienzsteigerung im Vordergrund. Abläufe werden in Prozessen standardisiert und optimiert. Die Zukunft wird vorausgeplant.

### Wenn das vorhandene Wissen nicht zum Problem passt

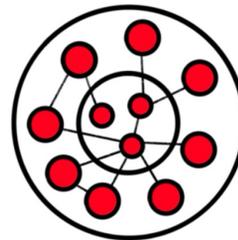
Wenn Märkte dynamischer werden und nicht mehr vorhersagbar sind, steht einem genau dieser Effizienzdrang im Weg. Das vorhandene Wissen passt nicht zum Problem. Es muss für dessen Lösung erst über viele gute Ideen generiert werden.

### Lernziel

Die Führungskräfte erkennen den Unterschied zwischen Routine und Dynamik und nennen Beispiele für Aufgaben ihres Arbeitsalltags, die von Routine oder Dynamik geprägt sind.



## Kausal und komplex



### Auf eine Ursache folgt eine Wirkung

Wenn man in der Werkshalle den Lichtschalter betätigt, geht das Licht an. Wenn man alle Bauteile eines Flugzeugs richtig zusammensetzt, fliegt und landet die Maschine. Auf eine Ursache folgt eine vorhersagbare Wirkung. Das nennt man Kausalität. Sie bestimmt auch unser Handeln im Wirtschaftssystem. Man plant das Budget für das kommende Jahr in der Annahme, dass sich das Jahr dann schon an den Plan halten wird. Man schickt Mitarbeitende zu Weiterbildungen, damit sie danach besser im Team zusammenarbeiten.

### Alles kausal, oder was?

Ist wirklich alles kausal? Oder gibt es dazu einen Gegenspieler? Was ist mit individuellen Kundenwünschen? Wie erklärt man die vielfältigen Auswirkungen von globalen Krisen auf Basis von Kausalität? Und ist Innovation auch ein vorhersagbares Ergebnis von Wenn-Dann-Abläufen?

### Lernziel

Die Führungskräfte erkennen den Unterschied zwischen Kausalität und Komplexität und sind in der Lage Beispiele für beide Domänen aus ihrem Arbeitsalltag zu benennen.



## Wissen und Können



### Auf die Industrie- folgt die Wissensgesellschaft

Die Wissensgesellschaft hat die Industriegesellschaft in fast allen Branchen abgelöst. Das Wissen der Mitarbeitenden und ihre Bereitschaft es mit der Organisation zu teilen wird immer wichtiger für die Innovationen von morgen. Wissen basiert auf Erfahrung und Personen, die ein Problem bereits gelöst haben und den Lösungsweg wie in einem Rezept weitergeben.

### Was ist, wenn noch kein Wissen vorhanden ist?

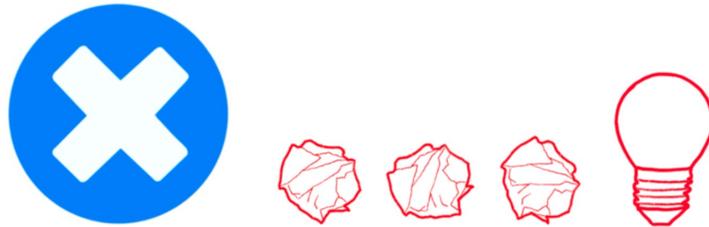
Wie geht man mit Problemen um, für die es noch kein Wissen gibt? Wie reagiert eine Organisation auf Krisen und Probleme, die noch nie da gewesen sind? Hier kommen die Köpfer und ihr Gefühl für den Markt und die Kunden ins Spiel.

### Lernziel

Die Führungskräfte verstehen den Unterschied zwischen Wissen und Können und geben passende Beispiele aus ihrem Arbeitsalltag.



## Fehler und Irrtum



### Alle rufen nach einer Fehlerkultur

In den letzten Jahren ist der Ruf nach einer positiven Fehlerkultur immer lauter geworden. Was ist damit gemeint? Gewünscht ist ein konstruktiver Umgang mit Fehlern im Sinne des lebenslangen Lernens - als Individuum und als Organisation.

### Ist eine Kultur der Fehler wirklich gewollt?

Ist eine Fehlerkultur wirklich wünschenswert? Wollen wir nicht Fehler vermeiden? Was unterscheidet einen Fehler von einem Irrtum? Und wie entsteht eigentlich Innovation – auf Basis von Fehlern oder Irrtümern?

### Lernziel

Die Führungskräfte erkennen den Unterschied zwischen einem Fehler und einem Irrtum und sind in der Lage Beispiele aus ihrem Arbeitsalltag zuzuordnen. Sie haben ein Verständnis dafür, dass der Ruf nach einer Fehlerkultur eigentlich der Ruf nach einer Irrtumskultur ist.



## Planung und Strategie



### Planung ist wie eine Schatzkarte

Der Weg zu einem Schatz wird meist auf einer Schatzkarte verzeichnet. Ein aufgezeichneter Plan beschreibt, an welchen bereits bekannten Wegpunkten man vorbei muss, um zum Schatz zu gelangen. Am Ziel angelangt, muss man nur noch mit einer Schaufel nach der Schatzkiste buddeln.

### Was unterscheidet Strategie von Planung?

Eine Strategie ist das Gegenstück zur Planung. Sie beschreibt einen Zielkorridor, der erreicht werden soll. Der Weg dahin ist unbekannt. Wenn aber mehrere Wege zum Ziel führen können, wieso verwenden Strategien dann häufig klar umrissene und aufeinander folgende Phasen und genau zu erreichende Soll-Zustände?

### Lernziel

Die Führungskräfte beschreiben den Unterschied zwischen Planung und Strategie und sind in der Lage diesen anhand von Beispielen aus ihrem Arbeitsalltag zu belegen.



## Regel und Prinzip



### Unser Leben ist verregelt

Der Alltag und das Arbeitsleben sind von Regeln geprägt. Ein blaues Schild mit einem weißen Fahrrad gibt vor, dass Radfahrer auf diesem Weg fahren müssen. Eine Dienstanweisung gibt unmissverständlich vor, wie die Urlaubsregelung aussieht. Regeln erfordern weder eigenes Denken, noch Verantwortungsübernahme. Sie müssen nur befolgt werden.

### Regelt man auch das Unbekannte?

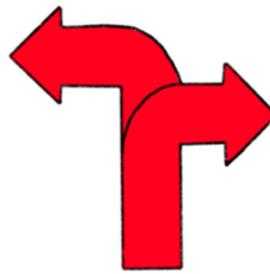
Häufig wird versucht dynamische Märkte ebenso mit Hilfe von Regeln in den Griff zu bekommen. Alles soll zunächst geklärt und dann gesteuert werden. Aber lässt sich Dynamik mit Regeln beherrschen? Was ist, wenn man auf ein Problem stößt, für das es noch keine Regel gibt? Braucht man für jedes neue Problem eine neue Regel? Gibt es dazu nicht eine bessere Alternative? Hier kommen Prinzipien ins Spiel.

### Lernziel

Die Führungskräfte verstehen den Unterschied zwischen Regeln und Prinzipien und sind in der Lage in einem dynamischen Umfeld viele Regeln durch wenige Prinzipien zu ersetzen.



## Exekution und Entscheidung



### Unternehmen sind Entscheidungsmaschinen

Eine der grundlegendsten Aufgaben von Organisationen ist es Entscheidungen zu treffen. Eine Kette von Entscheidungen kann zur Lösung eines Problems führen und so den Fortbestand der Organisation sichern. Wenn Wissen vorhanden ist, muss man aber keine Entscheidung treffen, sondern den vorgegebenen Weg lediglich umsetzen. Eine sogenannte Exekution im Sinne einer Umsetzung oder reinen Ausführung findet statt.

### Bei wirklichen Entscheidungen gibt es kein richtig oder falsch

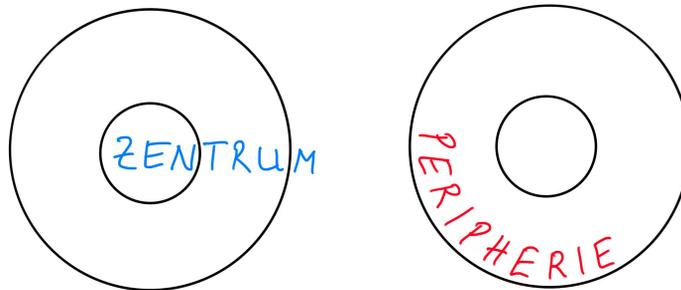
Was macht man aber, wenn noch kein Wissen zu einem Sachverhalt vorhanden und der Ausgang damit offen ist? Dann wird entschieden! Ob eine Entscheidung hilfreich oder schädlich war, ergibt sich erst im Rückblick. Entscheidungen in Dynamik können demnach per se nicht richtig oder falsch und schon gar nicht perfekt sein.

### Lernziel

Die Führungskräfte erkennen den Unterschied zwischen Exekution und Entscheidung und sind in der Lage Beispiele aus ihrem Arbeitsalltag zuzuordnen.



## Zentrum und Peripherie



### Marktnahe und marktferne Arbeit

Stellt man sich Organisationen wie einen Kreis vor, befindet sich am äußeren Rand der Organisation die Peripherie. Dort arbeiten die Mitarbeitenden, die einen direkten Kontakt zum Markt, also z.B. zu den Kunden und Lieferanten haben. Die Vertriebler nehmen die Produktwünsche entgegen und die Einkäufer versuchen die Vorprodukte dafür zu beschaffen. Im Inneren des Organisationskreises liegt das Zentrum. Dort versucht das Management die bekannten Probleme des Marktes in wiederholbare und damit effiziente Prozesse zu überführen. Solange der Markt stabil ist, funktioniert diese Aufteilung gut.

### Hat die Organisation noch genügend Kontakt zum Markt?

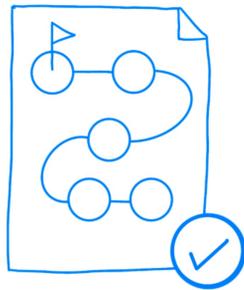
Wenn Märkte dynamischer werden, wird häufig versucht selbst für die unbekanntenen Problemstellungen über das Zentrum Prozesse und Regeln einzuführen. Das benötigt Zeit und Energie zur Einführung sowie zur Bedienung durch die Mitarbeitenden. Was passiert aber, wenn so viel Dynamik herrscht, dass das Zentrum mit der Übersetzung unbekannter Probleme in Prozesse und Regeln überlastet ist? Bekommt das Zentrum überhaupt noch mit, was der Markt wünscht oder erstickt die Organisation im Aufstellen und Bedienen immer neuer Regeln und wird taub für den Markt?

### Lernziel

Die Führungskräfte erkennen den Unterschied zwischen Zentrum und Peripherie, können ihre eigene Rolle zuordnen und beschreiben Beispiele für Zentrums- und Peripheriearbeit.



## Methode und Werkzeug



### Mit einer Methode kommt man planvoll zum gewünschten Ziel

Auf Basis einer Methode kann man planvoll vorgehen. Ein Schritt folgt dem anderen auf dem Weg zur gesicherten Zielerreichung. Damit dies erfüllbar ist, ist Wissen erforderlich.

### Ein Werkzeug erfordert eigenständiges Denken

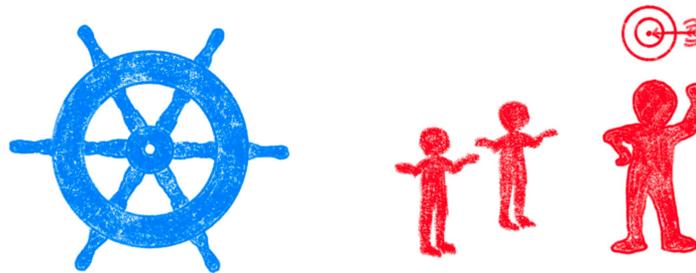
Ist in einem dynamischen Markt noch kein Wissen vorhanden, kann eine Methode auch nicht zum Ziel führen. Stattdessen braucht man gute Ideen und Denkwerkzeuge. Ein Schraubenschlüssel als Werkzeug ist nichts ohne den, der ihn benutzt. Selbst eine Sechskantschraube ändert nichts daran. Genauso ist es mit Denkwerkzeugen. Sie brauchen den Menschen mit seinen Ideen zur Lösung eines Problems.

### Lernziel

Die Führungskräfte erkennen den Unterschied zwischen einer Methode und einem Denkwerkzeug und nennen passende Beispiele für den Einsatz in ihrem Arbeitsalltag.



# Steuerung und Führung



## Es braucht einen anderen Begriff für die Führungskraft

Das, was man traditionell als Führung versteht, ist eigentlich Steuerung. Steuerung in Form der Führungs- bzw. passender Steuerungskraft, die über mehr Wissen verfügt als ihre Mitarbeitenden. Oder auch Steuerung in Form von Prozessen oder Checklisten. Wenn in Unternehmen gesteuert wird, geschieht das auf Basis von zuvor erworbenem Wissen.

## Wann steuert und wann führt man eigentlich?

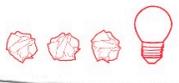
In zunehmender Dynamik nimmt die Relevanz von Wissen ab. Es gibt immer mehr Probleme, für die es noch kein Wissen gibt. Demnach verliert die Steuerung an Wirksamkeit. Es braucht also eine alternative Herangehensweise für die Probleme, zu denen es noch kein Wissen gibt. Hier kommt der eigentliche Begriff der Führung durch die Personen ins Spiel, denen man aufgrund ihrer passenden Ideen zum Problem situativ und freiwillig folgt.

## Lernziel

Die Führungskräfte erkennen den Unterschied zwischen Steuerung und Führung und sind in der Lage Beispiele aus ihrem Arbeitsalltag zu beschreiben, in denen sie steuern und in denen jemand führt.



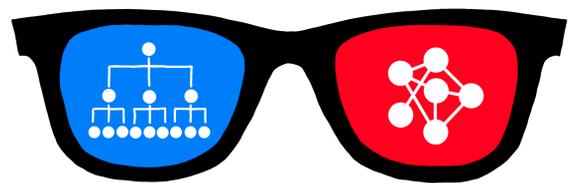
# 10 Denkangebote für wirksamere Führung in Routine und Dynamik

 <b>ROUTINE</b>	<b>DYNAMIK</b> 
 <b>KAUSAL</b>	<b>KOMPLEX</b> 
 <b>WISSEN</b>	<b>KÖNNEN</b> 
 <b>FEHLER</b>	<b>IRRTUM</b> 
 <b>PLANUNG</b>	<b>STRATEGIE</b> 
 <b>REGEL</b>	<b>PRINZIP</b> 
 <b>EXEKUTION</b>	<b>ENTSCHEIDUNG</b> 
 <b>ZENTRUM</b>	<b>PERIPHERIE</b> 
 <b>METHODE</b>	<b>WERKZEUG</b> 
 <b>STEUERUNG</b>	<b>FÜHRUNG</b> 

# 10 Denkangebote für wirksamere Führung in Routine und Dynamik

Ein duales Betriebssystem für Organisationen  
Sicherer Umgang mit Routine und Dynamik

Ihre Mitarbeitenden sind in Ordnung wie sie sind! Wenn Sie sich für die aktuellen Herausforderungen ein anderes Verhalten wünschen, arbeiten Sie stattdessen an den Verhältnissen in Ihrer Organisation und das Verhalten wird sich verändern. Fokussieren Sie auf die Probleme in Ihrer Wertschöpfung und auf den Zweck der Existenz Ihrer Organisation. Wirksame Organisationsentwicklung ist Arbeit an den Strukturen und Arbeit am System. **Führen Sie Ihr duales Betriebssystem für den sicheren Umgang mit Routine und Dynamik ein!**



**Jens Aßmann**

**Berater | Trainer |  
Organisationsentwickler**

Interesse? Dann rufen Sie mich an  
oder schicken Sie mir eine Email!

Tel.: 0170 / 20 94 085

Email: [jens.assmann@der-sparringspartner.de](mailto:jens.assmann@der-sparringspartner.de)

[www.der-sparringspartner.de](http://www.der-sparringspartner.de)



**JENS AßMANN**  
**DER SPARRINGSPARTNER.**  
BERATUNG UND TRAINING AUF AUGENHÖHE