

# Mehr Sicherheit für Führungskräfte: das Kaleidoskop®-Modell

Das könnte Ihnen bekannt vorkommen: Frau S. leitet ein Team in der Auftragsverarbeitung eines mittelständischen Produktionsbetriebs. Der Laden brummt, die Geschäfte laufen gut. So gut, dass das Team von Frau S. seit Monaten ausbis überlastet ist. Parallel betreut Frau S. noch ein komplexes Digitalisierungsprojekt in der Logistik. Der Versuch, mit der oberen Chefetage über die Situation zu sprechen, scheitert jedoch. Auch hier sind die Führungskräfte mit ihren Ressourcen am Limit. Was also tun?

## ! HINWEIS

In der Logik des Modells wird eine Risikoeinschätzung in allen vier Dimensionen operationalisiert. Dabei ist es egal, über welche Dimension man in das Modell einsteigt. Zu jeder Zeit gilt es, die anderen Felder miteinzubeziehen und mögliche Auswirkungen abzuschätzen.

Eigenständig eine Lösung finden, lautet die Antwort. Managen und Führen mit dem, was da ist. Und „da“ sind Frau S. und ihre Mannschaft, die anderen Teams und deren Leader – sowie eine Situation, die so nicht bleiben kann. Die einzige Option: Selbststeuerung. Die Teamleiter wollen sich untereinander besprechen. Nachdem Frau S. verschiedene Szenarien für ihr Team durchgespielt hat, sieht sie klar. Sie weiß genau, was ihre Truppe braucht, um gut zu funktionieren. Nun ist es ihre Aufgabe, die anderen Teamleiter für ihren Vorschlag zu gewinnen. Ohne den Rückenwind aus der Chefetage kein leichtes Unterfangen. Doch anstatt im Meeting planlos vorzupreschen, bereitet

sie sich vor und sortiert ihre Entscheidung. Dabei hilft ihr das Kaleidoskop®-Modell.

## Das Kaleidoskop®-Modell: Orientierungshilfe zur Selbststeuerung

Das Kaleidoskop®-Modell unterstützt Einzelpersonen, Leitungs- und Projektteams, sich in dynamischen Umfeldern zu orientieren. Denn im komplexen und stressigen Alltag bleibt oft keine Zeit, sich bei Managementfragen von oben abzusichern. Teams und Leader müssen selbst einen Weg finden, kluge Entscheidungen zu treffen, Risiken abzuwägen und das Unternehmen voranzubringen. Das bedarf der Struktur, Flexibilität, Tiefe und Identifikation. Will ein Team oder eine Führungskraft sich selbst und andere steuern, ist die Versuchung groß, zu impuls gesteuert zu agieren und wichtige Faktoren, andere Interessen und Konsequenzen zu vernachlässigen.

## Risikoeinschätzung in vier Dimensionen

Das Kaleidoskop®-Modell bietet jedoch klare Orientierung. Es bildet folgende vier Dimensionen ab: führen, verantworten, sinn erzeugen und entscheiden. Wer bei einer Entscheidung diese vier Felder im Blick behält, trägt schon viel für den Erfolg der Organisation bei. Die Entwickler des Modells, Othmar Sutrich und Bernd Opp, haben zudem darauf abgezielt, so die Chefetagen zu entlasten und die Verantwortungsbereitschaft in Teams und bei Einzelnen produktiv zu nutzen.

Im Zentrum des Modells stehen die Risikoeinschätzungen, die allein oder gemeinsam ausgearbeitet werden. Denn Fakt ist: Alle Entscheidungen, die täglich von Menschen in Organisationen getroffen werden, basieren auf solchen – mehr oder weniger bewusst getroffenen – Risikoeinschätzungen.

## Von der Analyse zur Handlung

Zur Sortierung der komplexen Situation empfiehlt das Modell die Klärung der folgenden vier handlungsvorbereitenden Fragen:

### DAS KALEIDOSKOP DES GESTALTENS IN ORGANISATIONEN



1. Welche Entscheidung(en) folgt(en) aus der Risikoeinschätzung?
2. Warum ergeben diese Einschätzung und die damit verbundenen Entscheidungen Sinn?
3. Wer verantwortet den Entschluss? (Auch sich nicht zu entscheiden, ist eine Entscheidung.)
4. Welche Führungsaktivitäten sind erforderlich, damit die Entscheidung wirksam wird?

Teamleiterin Frau S. bereitet sich also mithilfe des Kaleidoskop®-Modells vor, indem sie für sich folgende Fragen klärt: Was hat sie für sich und auf welcher Grundlage entschieden? Warum ist diese Entscheidung für sie selbst und auch für die anderen sinnvoll? Wofür übernimmt sie damit die Verantwortung? Welche Verantwortung liegt bei den anderen bzw. tragen alle gemeinsam? Welche nächsten Führungsaktivitäten folgen daraus?

### Auch gute Entscheidungen müssen gut begründet werden

Dass die Kommunikation von Beschlüssen, ohne dem Team den Sinn dahinter zu erklären, nicht funktioniert, verdeutlicht auch folgendes Alltagsbeispiel: Ein kompetenter engagierter Mitarbeiter, Herr M., sucht das Gespräch mit seinem Chef. Er möchte mit ihm über eine bereits kommunizierte Entscheidung sprechen, die er als unvernünftig einstuft. „Warum ist das so beschlossen worden? Das ergibt doch keinen Sinn!“ Eine Situation, die wahrscheinlich jeder Chef kennt. Manchmal sind solche Fragen leicht zu beantworten. Ein anderes Mal kann die Führungskraft in diesem Moment gar nicht mehr genau benennen, welche Gründe für oder gegen eine Entscheidung sprachen. Und was der Beschluss für die einzelnen Prozesse im Detail bedeutet und wie sich das auf die Arbeitsabläufe im Team auswirkt. So auch in dieser Situation. Der Chef erkennt, dass er die Vereinbarung rückwirkend nicht wirklich erklären kann. Dabei ist er sicher, dass die Entscheidung zum damaligen Zeitpunkt wichtig und richtig war.

### Besser argumentieren und überzeugen

Was tut der Chef? Er vertagt das Gespräch, um in Ruhe darüber nachzudenken. Das Kaleidoskop®-Modell hilft ihm dabei, Gedanken und Bewertungen zu ordnen: Um welches Thema ging es noch mal? Wie sind die Entscheidung und die daraus abgeleiteten Maßnahmen zustande gekommen? Im Rückblick erkennt er: Ja, das Vorhaben ist so richtig, die Entscheidung logisch. Jedoch fällt dem Chef auch auf, dass er die entsprechenden Hintergründe dem Team nicht kommuniziert hatte. Kein Wunder, dass dort Fragezeichen entstanden sind. Genau dieses Versäumnis hat den Kollegen auf den Plan gerufen und für Skepsis und Unverständnis gesorgt.

### Neue Zeiten – neue Anforderungen – neue Rollen

Die Notwendigkeit für diese neue Art von Orientierung ist offensichtlich: mehr Themen, steigende

operative Taktung, sinkende Haltbarkeit von Entscheidungen und wenig Spielraum für Rückfragen nach oben. In der Praxis bedeutet das mehr Führungshandeln vor Ort und managen aus dem Stehgreif. Setzt ein Unternehmen dabei bewusst auf neue Organisationsformen wie selbststewardende Teams, muss klar sein, dass sich auch die Rollen verändern – die der Führungskräfte und die der Mitarbeiter. Niemand geht dann mehr davon aus, dass der Chef als Einziger den Weg kennt. Stattdessen sind es unterschiedliche Personen, die die Route ausarbeiten und damit die Marschrichtung bestimmen – Führungskräfte, Projektmanager, Spezialisten –, eigentlich alle, die entscheiden und damit Einfluss auf die Unternehmensentwicklung haben.

### Auf dem Weg zu funktionierenden flachen Hierarchien

Dank des Kaleidoskop®-Modells können unternehmerische Fragen und die damit verbundenen Risiken auf allen Ebenen bewertet werden. Denn das Modell macht keinerlei Aussage darüber, wer die Risiken einschätzt. Ein echter Vorteil mit Blick auf die Etablierung flacher Hierarchien oder Führung qua Fachkompetenz.

Eine mögliche Herausforderung besteht jedoch darin, dass sich Mitarbeiter und Manager ggf. von einem Kollegen führen lassen „müssen“ – auch, wenn dieser gar keine Führungskraft im klassischen Sinne ist. Das bedeutet in der Praxis, Sinn anzunehmen, den andere anbieten, ohne sich dabei in seiner eigenen Rolle verunsichern zu lassen. Gleichzeitig bedeutet es, Verantwortung dort zu lassen, wo sie ist, oder sie bewusst an eine andere Stelle zu verlagern. Auch müssen einige lernen, damit umzugehen, nicht mehr selbst zu entscheiden, sondern „entschieden zu werden“.

### Nutzen für Führungskräfte und Mitarbeiter

Trotzdem machen die Beispiele von Frau S. und Herrn M. deutlich, wie das Kaleidoskop®-Modell sowohl Teams als auch einzelne Führungskräfte und Projektmanager dabei unterstützt, sich selbst und die eigene Arbeit in dynamischen Umfeldern immer wieder neu auszurichten. Denn es bietet genau das, was es bei aller Komplexität, Dynamik und Agilität heutzutage auch braucht: Sicherheit durch ein strukturiertes Vorgehen und Klarheit durch Fokussierung. ■



**Autorin:** Dr. Susanne Eckel ist Beraterin und Trainerin bei der grow.up. Managementberatung. Sie berät Organisationen in allen Aspekten der Personal- und Organisationsentwicklung. [www.grow-up.de](http://www.grow-up.de)

### ! HINWEIS

Dabei muss klar sein: Keine der vier Dimensionen funktioniert ohne die andere. Menschen zu führen, ohne den Sinn einer Entscheidung aufzuzeigen, ist unzeitgemäß. Und einzig und alleine einen Sinn zu haben, reicht ebenfalls nicht, um ein Unternehmen zu führen. Dafür braucht es Entscheidungen, die in der Führungsarbeit umgesetzt werden, sowie jemanden, der sie verantwortet. Entscheidungen, für die niemand die Verantwortung trägt, sind wirkungslos.

### ! HINWEIS

Vernachlässigt der Entscheider eine Dimension des Kaleidoskop®-Modells, knirscht es im Getriebe. Wer will, dass das Team den Entschluss versteht und mitträgt, muss auch die Gründe für oder gegen etwas aufzeigen und erklären, wieso daraus bestimmte Arbeitsschritte folgen.