

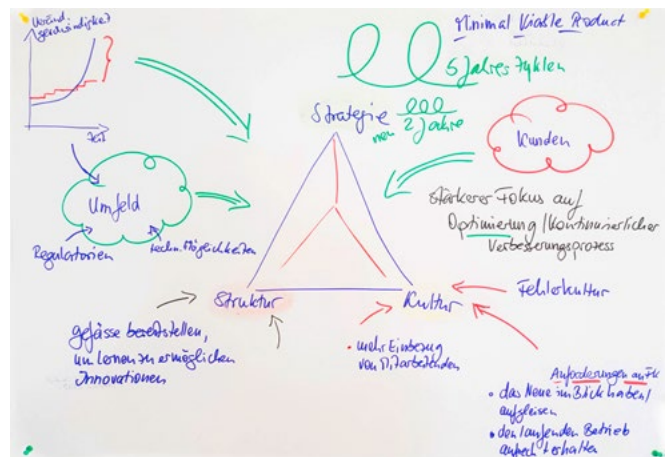
# Zukunftsgerichtete Führung

Bärbel Kürzl und Michael Zimmermann

Im vergangenen Jahr hat sich der Druck auf Organisationen nochmals deutlich erhöht. Einerseits werden Innovationszyklen kürzer, Anforderungen vom Markt steigen, neue technologische Möglichkeiten verlangen Anpassungen, die Komplexität und die Veränderungsgeschwindigkeit nehmen zu. Andererseits führt die Digitalisierung nicht nur zur fundamentalen Hinterfragung von Geschäftsmodellen und -Prozessen im Unternehmen, sondern auch zur Frage, wie das Management darauf reagieren soll. Es herrscht aus unserer Sicht eine Verunsicherung und auch eine gewisse «Orientierungslosigkeit», wie der Übergang von der «alten Welt» zur «neuen Welt» gemeistert werden sollte. Was jedoch klar ist: es wird nicht weitergehen wie bisher; Veränderungen stehen an. Doch wie soll die Transformation angegangen werden und welches Verhalten begünstigt diesen Wandel?

## Der organisationale «Fitnesscheck»

Um als Organisation erfolgreich auf die aktuellen Trends und Herausforderungen zu reagieren, braucht es eine bewusste und sorgfältige Reflexion auf der Leitungsebene. In diesem «Boxenstopp» befasst sich das Leitungsteam mit folgenden Themen: Welche Entwicklungen, Veränderungen nehmen wir heute wahr (Kundenverhalten, Technologien, Wettbewerber, Regularien, Arbeitsmarkt, etc.)? Wie beeinflussen diese Entwicklungen unser Geschäftsmodell und unsere Unternehmung insgesamt? Welche Risiken kommen auf uns zu? Welche Chancen sehen wir und welches sind unsere Antworten? Die Antworten und Implikationen betreffen die Ebenen Strategie (Vision, Geschäftsmodell, strategische Ziele), Struktur (Organisation, Prozesse, Technologie, Arbeitsplatz, etc.) sowie Kultur (Menschenbild resp. «mindset», Werte, Verhalten).



Beispiel aus einem GL-Workshop

Die Erarbeitung dieser Antworten ist äusserst anspruchsvoll, bedarf Ruhe und Abstand vom Alltag und bedingt ein hohes Mass an vernetztem Denken und der Bewusstheit, wie mit diesen teils so widersprüchlichen Anforderungen umzugehen ist. Als Resultat zeigt sich jedoch ein gemeinsames Verständnis über die aktuelle Situation, über den abgeleiteten Handlungsbedarf, über zukünftige Chancen sowie eine neue Klarheit über Prioritäten und Entwicklungsschritte, die in der Folge angegangen werden müssen.

Wie der Name schon erahnen lässt, beantwortet der organisationale «Fitnesscheck» die Frage, wie fit die Organisation ist, die heutigen und zukünftigen Herausforderungen zu meistern und zeigt auf, wo konkreter Handlungsbedarf besteht. Dabei wird ein besonderes Augenmerk auf die kulturelle Dimension gelegt, da wir überzeugt sind, dass die Unternehmenskultur heute und in den kommenden Jahren noch wichtiger werden wird. Es geht darum zu klären, welches die heutigen Kernkompetenzen («Was können wir wirklich gut?») sind, welche Fähigkeiten zukünftig wichtiger werden und insbesondere auch, welches «mindset» und welches Verhalten es in der Führung zukünftig braucht, um erfolgreich zu sein.

---

## Neue Wege der Führung

Die Fülle der Herausforderungen und der Informationen sowie die zunehmende Komplexität führt zur Überforderung des Individuums; eine einzelne Person ist immer weniger in der Lage, die «gute» Lösung zu entwickeln... Es wird immer wichtiger, dass sich Mitarbeitende (unabhängig ihrer hierarchischen Stufe) gemeinsam gut abstimmen können und innert vernünftiger Zeit zu qualitativ guten Entscheidungen kommen («Abstimmkompetenz»).

Folglich hat die primär hierarchisch orientierte Führung («Auftragsstil») ihren Zenit überschritten. Dazu kommt, dass die jüngere Generation von Mitarbeitenden mit dem Auftragsstil sowieso tendenziell Mühe hat. Sie streben bekanntlich nach Mitbestimmung, wollen ernst genommen werden und einen Freiraum in der Umsetzung haben, um nur ein paar Merkmale aufzuführen.

Wie wird sich die zukünftige Führung auszeichnen? Wir sind überzeugt, dass die anstehenden Herausforderungen nur mit einem Mehr an Vertrauen, mit vermehrter Kollaboration auch über Bereichs- oder Abteilungsgrenzen hinweg, mit einer verbesserten Dialog- und Abstimmkompetenz und mit einer klareren gemeinsamen Ausrichtung gut gelöst werden können. Entscheidungen sollen dorthin delegiert werden, wo das entsprechende Know-how am grössten ist: Die Verantwortung wird auf mehr Schultern verteilt, Führungskräfte müssen lernen, (Macht) loszulassen. Hierarchie und Status verlieren an Bedeutung.

### Keine weiteren Modelle, sondern eine andere Haltung

Damit dies gelingt, sollten sich Führungskräfte mit dem eigenen Führungsverständnis und der Grundhaltung zur Führung auseinandersetzen. Es braucht ein Menschenbild, das Douglas McGregor vor vielen Jahren als «Theorie Y» beschrieben hat. Es beinhaltet die Grundüberzeugung, dass Menschen Leistung erbringen möchten, bereit sind, Verantwortung zu übernehmen und sich entwickeln wollen.

Die Grundhaltung und Überzeugung, dass Mitarbeitende grundsätzlich eine gute Arbeit machen möchten, wird in der Zukunft noch wichtiger. Daraus folgt ein Vertrauen, in die Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit der Personen um mich herum. Die Grundhaltung zeigt sich auch in einem echten Interesse für den Menschen und nicht nur für seine Funktion. Ein Unterschied, den uns Mitarbeitende sehr einfach beantworten können, wenn wir sie fragen, wie ihr Chef sie «sieht»...

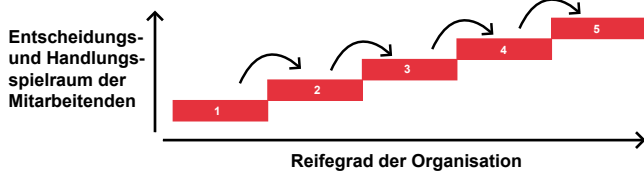
Führungskräfte sind zunehmend gefordert, ein Stück weit von der eigenen Rolle und Wichtigkeit Abstand zu nehmen, sich stärker in den Dienst der übergeordneten Vision zu stellen und anzuerkennen, dass das Wissen und damit auch die Intelligenz eines Teams grösser ist als das von Einzelpersonen.

Führungskräfte sind weiter gefordert, zusammen mit ihren Mitarbeitenden eine klare, gemeinsame Ausrichtung zu definieren («purpose») sowie ein Klima zu schaffen, in dem Vertrauen und Offenheit vorherrschen («angstfreier Raum») und es den Mitarbeitenden Freude macht, sich einzubringen. Darüber hinaus brauchen Führungskräfte mehr Wissen über die Dynamik und Rollen in Teams und Gruppen und welche Massnahmen es braucht, um Teams arbeits- und konfliktfähig zu machen. Und last but not least nehmen die Anforderungen an die Dialog- und Abstimmkompetenz sowie an die Coachingfähigkeiten weiter zu.

### Reifegrad von Individuen und Organisationen

Mitarbeitende wie auch Führungskräfte und letztlich auch Organisationen haben einen unterschiedlichen «Reifegrad». Dieser ist massgeblich von der Persönlichkeit, der Sozialisierung und von bisherigen Erfahrungen beeinflusst und zeigt sich im täglichen Verhalten. Der unterschiedliche Reifegrad kann unter anderem an folgenden Themen erkannt werden: Übernahme von Verantwortung, Bereitschaft zur Kooperation resp. Kollaboration, Umgang mit Unsicherheit und Paradoxien, Fähigkeit Unstimmigkeiten und Konflikte selbständig zu lösen, Bereitschaft und Fähigkeit zur Selbstreflexion, usw.

Unbestritten: Führungskräfte tragen die Verantwortung dafür, die Unternehmung weiterzuentwickeln. Dies beinhaltet auch, zu erkennen, welcher Reifegrad die eigene Organisation (inkl. die darin arbeitenden Menschen) hat. Danach können ganz bewusst die nächsten, sinnvollen Entwicklungsschritte eingeleitet werden, die weder Führungskräfte noch Mitarbeitende überfordern.



### Was zählt wirklich?

Neue technologische Möglichkeiten haben eine digitale Transformation angestoßen: Wir lesen von «work 4.0», von neuen Organisationsformen wie Holokratie resp. Soziokratie, von agiler Führung oder «servant leadership»... Wir halten es für wenig sinnvoll, dem vorherrschenden Herdentrieb zu folgen und unüberlegt auf

den Zug der «Selbstorganisation» aufzuspringen ohne sich deren Implikationen sorgfältig zu überlegen resp. ohne dem Reifegrad der Organisation gebührend Rechnung zu tragen. Was wir jedoch für essentiell halten: Stellen Sie sich dem «Fitnesscheck» und führen Sie regelmässig «Boxenstopps» durch, indem Sie sich die relevanten Fragen, die wir eingangs erwähnt haben, ehrlich beantworten. Bleiben Sie als Organisation in Bewegung und überlegen Sie sich, wie Ihre Organisation den Reifegrad konsequent erhöhen kann. Überlegen Sie, was Sie zukünftig vermehrt resp. weniger machen, womit Sie beginnen resp. womit Sie aufhören sollten.

Haben wir Sie mit unseren Ausführungen nachdenklich gestimmt? Wo haben wir eine Übereinstimmung oder was sehen Sie anders? Wir freuen uns auf den Austausch mit Ihnen.

Oder hätten Sie gerne eine zielgerichtete Unterstützung? Dann kontaktieren Sie uns – wir begleiten Sie gerne!