

Ein Weckruf von Professor Günther H. Schust

Die 10 Geheimnisse „zeitgemäßer“ Führung

Der globale Wettbewerb ist schon längst ein Wettbewerb der vernetzten Führungsfähigkeit geworden. Doch das „WIE“ befindet sich im Wandel: Wie können Führungskräfte den Anforderungen begegnen und neue Generationen von Mitarbeitern wirksam in das 21. Jahrhundert führen? Wie können Führungskräfte beim Tempo der Entwicklung digitaler Technologien und Innovationen mithalten? Wie können Führungskräfte dem komplexen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandel gerecht werden? Wie können Führungskräfte Ihre teilweise verlorene Akzeptanz zurückerlangen? Wie brechen Führungskräfte mit dem ständigen „Bäumchen Wechsel Spiel“. Was dafür notwendig ist, sollen folgende 10 Tipps verraten.

1. Führung bedeutet: Wertebasierte Suche + Auswahl der Leistungsträger

Jede Führungskraft hat eine sehr subjektive Vorstellung vom Aussehen und von der „Persönlichkeit“ eines Kandidaten oder einer Kandidatin. So kommt es, dass Führungskräfte bei der Personalsuche und -auswahl immer die gleichen Muster anwenden und sehr leicht Menschen „aufsitzen“, die wie ein Chamäleon Ihre Einstellung dem geforderten Denken + Handeln anpassen. So entspricht nur jeder siebte Mitarbeiter den Erwartungen der Unternehmen. Vor allem, ob es mit der „Chemie“ stimmt und der Mitarbeiter überhaupt in's Team passt. Erfolgreiche Führungskräfte haben dies längst erkannt und wenden daher unser wertemetricches Evaluationsverfahren für die Personalauswahl an, um teure Fehlbesetzungen zu vermeiden (www.wertecockpit.de/partners).

2. Führung bedeutet: Sich selbst führen können

„Wer andere Menschen führen will, muss sich erst selbst führen können“, so die These von Professor Dr. Lutz von Rosenstiel, LMU Universität München. Er war einer meiner Mentoren für meine zukünftige Entwicklung. D.h. auch, dass man sein eigenes (Lebens-)Projekt und die dazugehörigen Prozesse sinnhaft entscheiden, gestalten und leben kann – mit Unterstützung anderer. So ist die Führungskraft als Vorbild für den „roten Faden“ verantwortlich, dass die Beteiligten/Partner auch „in Rom ankommen“ und das „Was“, „Wofür“, „Wie“ und für „Wen“ glaubhaft beherrschen. Sich selbst führen zu können, bestimmt damit nicht nur die Qualität unserer Zukunft, sondern auch unseres ganzen (Berufs-) Lebens.

3. Führung bedeutet: Realisierungs- und Handlungskompetenz

D.h. Gesundes Arbeiten in agilen, interaktiven Strukturen und gemischten (männlichen / weiblichen) Teamkonstellationen, ohne Rücksicht auf Status, Position und Alter.

Führung erhält dadurch eine neue Dimension, wenn sie nicht mehr festlegt, verdichtet und kontrolliert (Kontrolle zerstört Vertrauen!),

sondern initiiert, Handlungsräume aufzeigt und emotional Visionen fördert. Zu stark verbreitet sind aber Verhaltensweisen der Führungskräfte, die das Arbeiten „verordnen“ (Müssen!) und damit auf Dauer de-motivierend wirken und auch krank machen. Wer seinen Mitarbeitern kein störungsfreies Arbeitsumfeld zugesteht, kann nicht erwarten, dass gute Arbeit geleistet werden kann. Aber wer den Puls an der Belegschaft hat, kann wesentlich früher Ängste erkennen und/oder das Reservoir „WIR-Gefühl“ nutzen.

4. Führung bedeutet: Sich und andere hierarchiearm zu vernetzen

Arbeiten + Organisieren + Lernen in horizontalen, hierarchiearmen und interdisziplinären (IT-) Netzwerken wird die intelligente Arbeitsweise der Zukunft, weil diese am besten geeignet ist, Herausforderungen und Wachstumspotenziale zu bewältigen. Dies erfordert aber auch Menschen, die bereit sind ihre Arbeit, ihr Wissen und Können mit anderen zu teilen. Dies führt zu völlig neuen Tätigkeitsprofilen. Die Führungskraft selbst wird dabei zum Vernetzer / Unterstützer. Die Geschwindigkeit der Realisierung von Projekten und Innovationen mit hohem Nutzenfaktor steigt dabei um das Drei-Vierfache und damit natürlich auch Gewinn und Rendite (siehe Korn/Ferry International: Leadership-Study for the 21st Century).

5. Führung bedeutet: Kommunikations- und Kooperationsstärke

Bei der Kommunikation mit Menschen erzielen wir immer eine Wirkung. D. h. Wir Menschen „kommunizieren immer“ (=Eigenbild) – ob mit Augen, Gestik, Mimik, mit dem ganzen Körper, der Kleidung, den Umgangsformen und unserer Sprache. Ein Feedback anderer Menschen kann dann als „Spiegel“ sehr hilfreich sein, wie wir wirken. Nur durch Feedback können wir letztlich unser Verhalten erkennen - und wenn wir es wollen, dann auch ändern. Wenn uns aber keiner mehr sagt, wie er/sie uns wahrnimmt, versteht und erlebt hat (=Fremdbild), dann werden wir nie dazulernen, ehrlich kommunizieren und kooperieren.

6. Führung bedeutet: Unterstützung und Förderung der Mitarbeiter

Realisiert wird nur was auf echte Resonanz + Verständnis stößt. Empathie und Einsicht werden daher immer bedeutsamer. Um erfolgreiche Projekte zu gestalten, muss er/sie auch in seiner veränderten Anspruchshaltung akzeptiert werden. Fest steht, dass der Führungsanspruch nicht mehr durch Hierarchie und Machtstrukturen aufrechterhalten werden kann, sondern durch die Freisetzung von Talenten und Leidenschaften (Energie). Indem man durch unterstützendes Führen andere erfolgreich macht, kommt man zu einer Vertrauenskultur, in der es dann auch Spaß macht zu arbeiten. In Startups ist das Unterstützungsprinzip ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Denn es steigert das Selbstwert-Gefühl, so dass Menschen bereit sind, ihre Leistungsnormen kontinuierlich anzuheben. Der Wertschöpfungsgewinn entsteht dadurch, dass Mitarbeiter und Führung auf eine neue Lernkurve katapultiert werden.

7. Führung bedeutet: Selbstbestimmung und Wertschätzung

Zukünftig wird in unserer Gesellschaft der „funktionierende“ Arbeitsmensch an Bedeutung verlieren. Es werden Menschen gebraucht, die mitdenken, mitgestalten und über den Teller- rand hinausblicken können.

(Selbst-)Motivation ist aber an Wertschätzung und Selbstbestimmung (= intrinsische Anreize) gekoppelt. Gehalt + andere materielle Anreize (= extrinsische Anreize) haben nur eine kurzzeitige Wirkung und nehmen daher auf Dauer ab. Z.B., einer schwachen Führungskraft wird es in der Regel nicht gelingen Menschen intrinsisch zu motivieren. Sie muss dies immer wieder mit materiellen Anreizen tun. Der Mitarbeiter wird somit „gekauft“ und abhängig gemacht. Autonomie in der Arbeit wird aber bei wissensbasierten Arbeitern immer wichtiger. Je sozialkompetenter die Einzelnen des Systems sind, desto leichter und effektiver werden dann die (personellen) Schwachstellen offen und ehrlich über alle Disziplinen hinweg eliminiert.

8. Führung bedeutet: Zeitgemäße Anreizsysteme schaffen

Was wir häufig übersehen ist, dass sich nicht nur der Kunde oder Konsument verändert haben, sondern auch die Menschen, deren Vorstellungen und Lebensformen sich ändern und dadurch auch neue Bedürfnisse verwirklicht bekommen wollen. Eigenverantwortung und Entscheidungsfreiraum bestimmen somit den Grad der Einsatzbereitschaft und Solidarität der Mitarbeiter. Wer wirklich „High Potentials“ im Unternehmen halten und vom Abwandern an

die Konkurrenz abhalten will, lässt sie an der dauerhaften Wertentwicklung des Unternehmens teilhaben, so dass diese auch zu „Mitunternehmern“ werden. Abgehobene Löhne und Gehälter sind eher kontraproduktiv. Im Vordergrund stehen eher Akzeptanz, Weiterentwicklung, Familie, Mitsprache, Kultur und Führung.

9. Führung bedeutet: Ethisches / Ehrliches Verhalten aller Beteiligten

Erbitterte Wettbewerber arbeiten schon längst „hinter den Kulissen“ eng zusammen (siehe z.B. Automobilindustrie). So haben heute ethische / ökologische Compliance-Verstöße eine eindeutige Auswirkung auf die Zusammenarbeit und das Kauf- und Konsumverhalten. Vertrauen lässt sich aber nicht kaufen und verlorenes Vertrauen nur sehr schwer wieder zurückgewinnen. Ohne Vertrauen können wir keine kreativen Gestaltungsräume schaffen und damit keine Alleinstellungsmerkmale für die ökologische Zukunft.

10. Führung bedeutet: Interdisziplinäre Fortbildung

Die Umsetzung neuer, umweltgerechter Produkte dauert viel zu lange. Auch benötigen wir nachhaltige Konzeptionen sowie Recycling- und Herstellungsverfahren, die der Zerstörung der Umwelt entgegenwirken. Eine hierarchiefreie Wissensvernetzung kann somit eine hohe Lernkurve bei Mitarbeitern und Führungskräften erzeugen – gleich welchen Alters. Hohe Renditeerwartungen und kurzfristiges Denken bremsen jedoch umweltadäquate Innovationslösungen komplett aus. „Daher brauchen wir „open-

minded People“, die nicht nur IT-affin sind, sondern auch Expertise in alternativen Prozessen und industrieller Produktion haben. Unsere Expertenteams arbeiten an neun verschiedenen Locations - weltweit... müssen daher das interdisziplinäre Teamarbeiten beherrschen“. (Interview: Leadership in digital Transformation mit Dr. -Ing. Rainer Kallenbach, CEO BOSCH Software Innovations GmbH). Sollen solche Netzwerkstrukturen funktionieren, braucht es auch die mentale Transformation in den Köpfen der Führung: „The Top Companies illustrates a new worldview. They cycle leaders onto to training programs every two years to spread knowledge, in order to perpetuate and preserve what’s best in their Corporate Culture“ (siehe Hay Group, International Study for Leadership).

Fazit:

Es ist die Qualität unserer (eigenen) Führungsfähigkeit, die die Qualität unserer Zukunft, unseres (Berufs-) Lebens, unseres gesellschaftlichen Niveaus und das unserer Umwelt bestimmt.

Leider widmen sich Manager lt. Studie von Czipin&Proudfoot nur zu 23% Ihrem eigentlichen Kerngeschäft: der Führung. Bis zu 43% Ihrer Arbeitszeit entfallen auf administrative Tätigkeiten. Der Rest sind dabei Meetings und Reiseaktivitäten. Führung besteht aber aus drei Schlüsselfaktoren: Mensch, Prozess und Wissen. Es ist die Fähigkeit mit anderen intelligent / fair / vertrauensvoll kommunizieren zu können. Wissenspotenziale in der Organisation wollen ernst + mitgenommen werden. Wenn es dabei gelingt, Widerstände gegen Neuerungen und Konflikte konstruktiv zu überwinden, Unterstüt-

zung (auch von außen) zu holen sowie gute und faire Umgangsformen zu leben, hat in Zeiten des disruptiven Wandels nichts zu befürchten.

Insbesondere, wenn in den Teams die ökosozialen Werte des „ehrbaren Kaufmanns“ gelebt werden – dann haben alle „zeitgemäße“ Führung wirklich verstanden.

Autor



Prof. Günther H. Schust ist DKfm, DWI, Ex. MBA Uni St.Gallen/Schweiz. Er ist Human Performance Consultant, Trainer und Weiterbildner. So ist er Dozent für Leadership an mehreren Hochschulen in Bayern und der Schweiz. Auch begleitet er namhafte Firmen bei ihrem Wachstum und Innovationsrealisierung, der Suche + Auswahl von (IT-) Experten und Führungskräften. Mit seinen Kollegen realisiert er u.a. den „Iterativen Führungsschein“. Sein eBook „Führung 5.0: Intelligent vernetzen – unterstützen - entfalten“ ist kostenlos im Internet herunterladbar oder unter www.bookboon.com