

# Firmen müssen ihren Mindset ändern – sonst werden Sie im disruptiven Wandel nicht überleben

Prof. Günther H. Schust

*Die Erde – unsere Lebensgrundlage - ist in Gefahr. Treibhauseffekt und Erderwärmung verstärken sich (Stephen Hawking, „Kurze Antworten auf große Fragen“, Klett-Cotta 2018). Umweltgerechte Produkte / Systeme / Dienste mit hohem, sinnvollem Nutzen werden immer notwendiger. Nachhaltiges Handeln muss das profit- und renditeorientierte Denken ablösen, damit wir keinen Niedergang erleiden. Dieser Paradigmenwechsel ist nicht mehr aufzuhalten, wenn wir wollen, dass unsere Kinder in diesem Jahrhundert noch auf dieser Erde überleben. Prof. Michael Porter und Linda Hill formulieren dies auf der DVD Harvard Business Manager 2012 „Vordenker im Gespräch“ wie folgt: “We need a new generation of leaders – with collective genius and oeco-social intelligence...” Also brauchen wir Führungskräfte (in Bildung, Wissenschaft, Politik und Wirtschaft), die die Probleme konkret anpacken, lösen und dabei nicht „falsch spielen“.*

## Wir müssen uns ändern, aber was und wie?

Solange wir Menschen den Veränderungsbedarf rational erkennen, geschieht oft wenig. Wir wissen, dass sich etwas ändern muss, sind aber unfähig an den richtigen Stellhebeln zu drehen. Wir bekämpfen eher die Symptome mit Therapien, als die Ursachen. Unsere **überzogene Lebenshaltung und Ressourcenverbräuche** müssen wir einschränken. Wir Menschen sind eben wahre Verdrängungskünstler! Erst wenn der Druck immer noch stärker wird, steigt evt. die Motivation uns zu verändern.

Erfolg ist, wonach wir alle streben. Unternehmen haben lange ihren Erfolg darüber definiert, wie viel Geld sie erwirtschaften und an ihre Investoren ausschütten können. Der wirtschaftliche Erfolg ist die Triebfeder der letzten Jahre nach dem 2. Weltkrieg. Doch auch der Erfolg wandelt sein Gesicht. So lassen sich Bürger, Kunden und Mitarbeiter nicht mehr „locken“, wenn sie nicht mit Ihren (Grund-) Bedürfnissen wahr- und ernstgenommen werden.

Die Aufgabe der „Vorausdenker“ besteht nun darin, ein **„Spielfeld der Erneuerung“** zu schaffen, auf dem Fach- und Führungskräfte – wie im Leistungssport auch – ihre alten Denk- und Handlungsmuster überdenken, diese neu bewerten, und dann entsprechende Veränderungen in den Köpfen einleiten. Folgende **Spielregeln** können dabei für die Zukunft spielentscheidend sein:

### Spielregel 1: „Falschspieler“ aufdecken und zur Sprache bringen

Viele Führungskräfte können sich weder mit neuen Inhalten oder Wegen auseinandersetzen. Probleme, die das Spiel vorab entscheiden können, werden nicht und/oder zu spät zur Sprache gebracht – und wenn möglich unter den Teppich gekehrt. So werden Spiele bzw. Geschäftsmodelle entwickelt, die von ihrer Anlage her nicht „solidarisch“ sind. Auf Kosten anderer spielt man falsch und verfolgt seine eigenen Interessen, um so **ungerechtfertigte Gewinne** zu erzielen. Vor allem sind dies Organisationen, die die „Grauzonen“ der Gesetze und Lobbyisten ausnützen. Für die Folgen ihres Verhaltens aber keine Verantwortung übernehmen.

Jeder muss sich in einem (Spiel-)System an bestimmte Spielregeln halten – sonst geht es auf Dauer unter. Um die eingefahrenen Verhaltens-, Denk- und Spielweisen der Menschen zu ändern, muss ein ständiger Dialog auf Augenhöhe und ein ergebnisorientiertes (mentales) Training zum **Perspektivenwechsel** geleistet werden. Jedoch muss auch die notwendige Zeit eingeplant werden. Fairer Umgang, Empathie und ehrliches und konstruktives Feedback und ganzheitliches, antizipatives Denken und Handeln sind die Schlüssel dazu.

### Spielregel 2: Die Teams müssen vernetzt (also kollaborativ!) spielen

Es gibt nur einen Weg, um den Innovationsvorsprung vor den Wettbewerbern aufrecht erhalten zu können: Das Etablieren eines **kulturellen Erneuerungsprozesses**, der auf Abkehr von Befehlsdenken und dem Ausbau des gegenseitigen Vertrauens basiert. Ohne Vertrauen und Verlässlichkeit geht es nicht. Was nützt es zum Beispiel, wenn alle etwas wissen, das Wissen und die Erfahrung nicht anwenden, teilen und intern wie extern (digital) vernetzen dürfen, weil es am Vertrauen in die Spieler mangelt.

# Firmen müssen ihren Mindset ändern – sonst werden Sie im disruptiven Wandel nicht überleben

Prof. Günther H. Schust

Die meisten Probleme sind Motivations- und Zusammenarbeitsdefizite, man nennt dies auch „soziales Faulenzen“. Hier liegt die Herausforderung vor allem darin, in Zukunft eine ideale Mischung aus hohen Standards und maßgeschneiderten Lösungen mit größtmöglichem Wirkungsgrad zu erzielen. Jedoch geht dies nicht ohne die **professionelle Auswahl des Führungs- und Expertenpersonals**. Vor allem ist kollaboratives Spielen bzw. Arbeiten keine Frage der digitalen Technik, sondern des menschlichen Wertebewusstseins und des persönlichen Verhaltens.

## Spielregel 3: Die Erzeugung eines wertebasierten Mindsets

Das Verhalten der Führungskräfte (ob mit oder ohne Personalverantwortung) entscheidet letztendlich immer, ob das Unternehmen / die Organisation Mit- oder Gegen-Arbeiter hat! So ist bei vielen Mitarbeitern auf Grund des Führungsklimas inzwischen die Leidenschaft für echtes Engagement erloschen. Fast jeder zweite kündigt innerlich seine Arbeit. Höheres Gehalt und Prämien allein entschädigen auf die Dauer nicht für die Missachtung persönlicher Bedürfnisse - wie Fairness, Vertrauen, Respekt und Wertschätzung.

Besonders wichtig ist dabei, die **Erzeugung eines wertebasierten „Mindsets“**, das konstruktiv und anerkennend auf die Leistung der Mitarbeiter / Führungskräfte wirkt. Permanentes Dazulernen aus (Projekt-)Aufgaben und dem intervallmäßigen Simulationstraining, das (kommunikative) Fehler vermeiden helfen soll, wird plötzlich für alle das Ziel jeder Tätigkeit. Auch in Beziehungen wäre dieses Prinzip angesagt, da nur noch jede zweite Ehe bzw. Partnerschaft länger als drei Jahre andauert.

## Spielregel 4: Höhere Investitionen in die Persönlichkeitsbildung

Entscheidend dabei ist, dass Führungskräfte auf gleicher Augenhöhe stehen und konstruktives (aber nicht abwertendes!) Feedback anwenden können. Für ein solches Verhalten muss, neben den oben beschriebenen Regeln, auch ein **Wertekanon** (Code of Conduct) bei der Verfolgung der gemeinsamen Ziele gelebt werden. Konflikte werden dabei nicht mehr „unter den Teppich gekehrt“, sondern aufgelöst und in positive Energie (wie z.B. Kreativität und Kundentreue) umgewandelt. Dabei müssen die vertrauensvolle Kollaboration und das „Lebenslange Lernen“ der Menschen und Maschinen im Vordergrund stehen.

Aber immer noch investieren die Betriebe/Organisationen das mehr als 100-fache in die Instandhaltung der Maschinen, Anlagen/Systeme und IT-/Software-Strukturen usw. statt in das neuronale Potential (Wissens-Instandhaltung) ihrer Menschen. **Maschinen lösen heute noch keine Probleme!** So vernachlässigen sie die Schulung (Persönlichkeitsbildung), wie Führungs-, Innovations- und Kommunikative Kompetenzen sträflich und verhindern so enorme disruptive Effekte.

## Spielregel 5: Die Doppelte Digitale Transformation realisieren

Vorausdenkende Betriebe forcieren daher massiv den Ansatz einer vernetzten Wissens- und Innovations-Plattform – analog wie digital. Dabei lernen die Mitarbeiter wichtige Kompetenzen und die Vorteile einer agilen Company. Wenn dadurch der **Grundstein für die digitale Transformation** in eine vernetzte Denk- und Handlungsweise gelegt wird, dann fördert dies nicht nur die menschlichere Zusammenarbeit, sondern hilft Silos und Schmalspurdenken aufzubrechen und komplexe (Umwelt-)Probleme, bzw. Lösungen jenseits der Mindeststandards zu lösen, die nahtlos ineinandergreifen.

Enorme Innovations- und Wachstumsmöglichkeiten haben Unternehmen zukünftig im Wettbewerb – bei fast gleichen Ressourcen – nur noch durch ihre intelligentere Arbeitsweise, ihr vernetztes 360°-Denken und Handeln sowie ihre schnellere Realisierungsfähigkeit. Der disruptive Wandel betrifft somit nicht nur neue digitale Geschäfte, Produkte und Dienste - sondern auch die digitale Vernetzung der neuen Denk- und Handlungsstruktur (**DNA-Mindset**) in den Köpfen der Menschen, sog. Wertebasierte Doppelte Digitale Transformation nach Schust, lesbar in meinem eBook Führung 5.0, herunterladbar unter [www.bookboon.com](http://www.bookboon.com).