

## Manager müssen Zusammenarbeit „neu denken“

***Klima- und umweltschonende Produkte/Systeme, Produktions-/Recyclingverfahren, Dienste und nachhaltige Lebensweisen zu realisieren, sind die Herausforderungen für die kommenden Jahrzehnte. Familien, Partnerschaften, Organisationen, Führungseliten und Politiker in Europa müssen ihr lang „eingespieltes“ Verhalten grundlegend ändern – ob im Berufs- als auch im Privatleben.***

***Also brauchen wir „neue Leader“ (in Bildung, Wissenschaft, Politik, Wirtschaft und Finanzen, die als „Vorbilder“ vorausgehen und die komplexen Probleme konkret anpacken, schnellstens lösen und dabei nicht „falsch spielen“.***

## Was läuft schief in unserem Land.

Die Zeit rast...die Umwelt wird für den Menschen nicht besser, eher teurer, gefühlsärmer und schlechter... Das Ziel vieler Firmen ist **3MB**: Immer **M**ächtiger, immer **M**ehr, mit immer weniger **M**enschen. Mit **B**illigprodukten (kaufe zwei, zahle eins oder so ähnlich) schädliches Wachstum + Ressourcenvernichtung zu erzeugen, gleichzeitig zweistellige Renditen erzielen zu wollen, das kann nicht mehr das Wirtschaftsrezept der Zukunft sein.

„Die Besessenheit in Unternehmen „**gut aussehende Zahlen**“ abzuliefern, unabhängig welchen Schaden das darunter liegende Arbeitssystem (im In- und Ausland) nimmt, ist schon erschreckend...“ (Prof. Dr. Thomas Johnson, BWL-Professor an der Portland State University, in Harvard Business Manager v. 04.08.14: „Wie Zahlen Manager in die Irre führen...“).

Die Lebensdauer der Unternehmen sinkt von Jahr zu Jahr. Ihre langfristige Überlebensfähigkeit zu sichern (und dies geht nicht mehr nur über Größe und Kauf von Marktanteilen), ist daher die erste Aufgabe der Unternehmensführung. Lt. der Gallup-Studie können sich mehr als 2/3 der Mitarbeiter nur „gering mit dem Betrieb identifizieren“. **Nicht mal „für den disruptiven Wandel vieler Branchen haben wir derzeit die richtigen Manager...“** (Prof. Thomas Sattelberger, ehem. Personalvorstand bei der Deutschen Lufthansa, Telekom und Continental).

Eine Wirtschaft, die zu wenig in Fort- und Weiterbildung investiert, Betriebskulturen durch **Arbeitsverdichtung** „verrohen“ lässt, verliert über kurz oder lang den Anschluss an eine „menschlichere“ Zukunft. Folgen sind u.a. starke Qualitäts-, und Complianceeinbrüche, z.B. Rekord-Rückruf-Zahlen in der Automobilindustrie, Strategische Verirrungen bzw. Korruption und Manipulationen, Halbierung der Innovationsausgaben, etc. (siehe KfW-Innovationsbericht, Mannheimer Innovationspanel).

## Führung ist situative Unterstützung und Vernetzung.

Die Zeit in der „Einzelgänger“, die die Wünsche / Probleme der Kunden erfüllen wollten, ist ein für alle mal vorbei. Diese Erkenntnis stammt vom Leiter der Entwicklungsabteilung eines weltweit führenden mittelständischen Transporttechnologie-Unternehmens. Er spricht dabei von einem **so**g. „**Deckeneffekt**“, da Neues nur noch durch das konstruktive Zusammenwirken (Vernetzung) von Beratern, Experten, Kunden, Lieferanten, sogar Wettbewerbern aus unterschiedlichen Disziplinen entstehen könne. Leider tun aber Manager alles dazu, um die vernetzte Zusammenarbeit - intern wie extern - zu unterwandern.

## Manager müssen Zusammenarbeit „neu denken“

Die „Klassische Führung“ steht deshalb vor ihrem Ende. An ihre Stelle tritt die „**Part-time-Führung**“ im 360-Grad-Netzwerk (Prof. Dr. Eric von Hippel, Spezialist für Wirtschaftlichkeit am Massachusetts Institute of Technology=MIT). Führung wird jeweils von den Schlüsselmitarbeitern der Belegschaft getragen, die aktuell die dafür notwendigen Kompetenzen, Fähigkeiten und Werthaltungen haben. So können auch Stakeholder (Nutzer = Kunden, Lieferanten, Partner, Wettbewerber) zeitweise die Führung von Projekten übernehmen.

Dazuhin erfolgt Kommunikation in **Interdisziplinären Netzwerken** und weniger in herkömmlichen Matrix-/Linienstrukturen. Hierarchien werden deutlich flacher, die Berichtsspanne erweitert, die Koordinierung einfacher und die Prozesse transparenter und schneller. Unnötige Schnittstellen werden vermieden und Informationen, Verantwortung und Kontrolle dorthin verlagert, wo die Arbeiten geleistet werden. So steuern sich Ausführende selbst – und entwickeln ihr eigenes Frühwarnsystem.

Wie stiefmütterlich aber der **Unterstützungsaspekt** von Führungskräften in deutschen Unternehmen immer noch behandelt wird, zeigt eine Studie von Czipin & Proudfoot. Das Ergebnis: Manager widmen lediglich 23 Prozent ihrer Arbeitszeit dem eigentlichen Kerngeschäft – der Unterstützung + Motivation der Mitarbeiter. 43 Prozent entfallen auf administrative Tätigkeiten. Der Rest entfällt auf Meetings und Reiseaktivitäten. Aus der Resignation heraus, suchen zurückhaltendere Mitarbeiter ihr Glück in einer ausgefüllten Freizeit und/oder gehen privaten Interessen nach.

## Der grundlegende Wandel findet in den Köpfen statt.

*„Fachkompetenz ohne Leadership-Kompetenz - ist wie Segeln ohne den 360-Grad- Blick zu haben“.*

Es geht somit schnellstens um die **proaktive Entfaltung aller Potentiale**, die in menschlichen Gemeinschaften + Organisationen + Betrieben angelegt sind. Permanent state-of-the-art fortgebildete Menschen können neue Kompetenzen deutlich produktiver + schneller umsetzen, weil sie das vorher getrennt angeeignete Wissen und ihre Wahrnehmungsfähigkeit auf eine sehr kreative Art und Weise gemeinschaftlich „verknüpfen“ können (= Neuroplastizität des Gehirns, nach Prof. Dr. rer. nat., Dr. med. habil. Gerald Hüther, Neurobiologe und Hirnforscher, Uni Göttingen).

Wenn so **Vernetzungsprozesse** hierarchiearm gestaltet und das Führen als unterstützender – nicht überheblicher - Dienstleistungsprozess begriffen werden, können mit Kunden / Lieferanten / Partnern / evt. Wettbewerbern sehr zeitgenaue umweltadäquate Lösungen erarbeitet werden.

Schlüsselmitarbeiter und Teams sollten dabei nach ihren Fähigkeiten, Motiven und Einstellungen (menschlichen Werten) ausgewählt werden. **Teure Fehlbesetzungen** (auch mit externen MitarbeiterInnen und Beratern) können so vermieden werden. Identifizieren Sie daher Führungskräfte und Schlüsselmitarbeiter nach ihrem Mehrwert, d.h., welche Ergebnisse sie für das Unternehmen / Projekt erbringen sollen. Setzen Sie dabei unser objektives wertediagnostisches Auswahl-Verfahren (**WerteCockpit der IHH**) ein, das Sie kostenfrei testen können, unter <http://www.wertecockpit.de/Interview/Try/>