

Betreff: „Nachhaltige Führung von Mitarbeitern“

Interview mit Frau T. S. am 24.03.2018,

Eingeschrieben an der FOM Hochschule für Ökonomie und Management gemeinnützige Gesellschaft mbH - Standort Berlin. Berufsbegleitender Studiengang zum Bachelor of Science - Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie 8. Semester

Sehr geehrter Herr Prof. Schust,
im Zuge der Recherche zu meiner Bachelorarbeit des Studienganges Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie (Bachelor of Science),
mit dem Thema „**Nachhaltige Führung von Mitarbeitern im organisationalen Kontext**“, bin ich über ihre Homepage auf Sie aufmerksam geworden:

Die Inhalte ließen für mich den Schluss zu, dass Sie mit Ihrer Unternehmenserfahrung, für meine Forschung zur nachhaltigen Mitarbeiterführung, ein praxiserfahrener Gesprächspartner sind.

Hier meine vier Fragen:

1. Was wird in Ihrem Unternehmen unter einer nachhaltigen Führung (einem zukunftsfähigen Führungsverhalten) verstanden?

Der technologische Wandel stellt hohe Anforderungen an die Kooperation von Führung und Mitarbeiter. So wird eine „**liquide mixed Workforce**“ benötigt, also Menschen, die kreativ, selbständig und eigenverantwortlich in gemischten Netzwerken agieren können. Permanentes Dazulernen aus Projekten muss dabei das Ziel jeder Tätigkeit sein. Dieses Wissen zu generieren und zu vernetzen – ist die Führungsaufgabe der Zukunft.

Wenn Chefs versagen, fehlt es Ihnen vor allem an emotionaler Intelligenz und Lernfähigkeit (Studie Korn/Ferry Schweiz). So ist die DNA einer Führungsperson (ob mit oder ohne Personalverantwortung) eine Kombination aus Beziehungsperson, Vorbildrolle, Neugier, Vision und Entscheidungsfähigkeit sowie Durchhaltevermögen. Die menschlichen, kommunikativen und interaktiven Fähigkeiten treten damit weit in den Vordergrund.

So werden Chefs zu „**Vorgenetzten**“ (Promotoren / Facilitators / Transformatoren), mit hoher Feedback-, Moderations- und Konfliktlösungskompetenz.

Wer neue Initiativen will, muss den "Sand im Getriebe" entfernen. Wer neue Ziele will, muss auch die Mittel dazu wollen. Sprich: es müssen dafür die notwendigen Rahmen- und Lernbedingungen geschaffen werden. D.h., im digitalen Geschäfts- / Prozess- / Systemmodell einerseits, als auch in der Digitalen Denkstruktur (DNA) der Führung und Mitarbeiter andererseits. Konkret auf den Führungsalltag bezogen, reicht es nicht mehr aus, das Unternehmen /die Organisation über Zahlen-Daten-Fakten zu führen. Nein, zuerst muss die Veränderung der DNA in den Köpfen der Führungs- und Fachkräfte (sprich: mentale Transformation) an erster Stelle stehen, bei der ein neuer "Mind-Set" für Nachhaltigkeit entsteht. Ich bezeichne dies als „**sog. Doppelte Digitale Transformation**".

Denn eines ist sicher: zukünftig werden sich Unternehmen – bei fast gleichen Ressourcen – nur noch durch Ihre intelligente, nachhaltige Arbeitsweise, ihr optimal vernetztes 360-Grad-Wissen (d.h. Kenntnisse der interdisziplinären Zusammenhänge) sowie durch Ihre schnelle Lern- und Innovationsfähigkeit unterscheiden. „Noch immer dauert aber die Umsetzung von Ideen in neue Produkte am Markt bei uns in Deutschland viel zu lange... auch bremsen zu hohe Profit- und Renditeerwartungen neue nachhaltige Investitionen aus...“ (Henning Kagermann, Präsident der Deutschen Akademie der Technikwissenschaften, ehemaliger Vorstands-Vorsitzender SAP).

2. Welche Persönlichkeitseigenschaften muss Ihrer Meinung nach eine Führungskraft mitbringen, damit sie nachhaltig führen kann?

Ich habe in meinen Hochschulen über tausend Examensstudenten zwischen 2010-2017 gefragt: „Welche Führungskraft entspricht ihren Vorstellungen“. Dabei waren folgende Persönlichkeitseigenschaften ausschlaggebend, mit denen ich übereinstimme: ER/SIE muss

- WIR-Gefühl entwickeln können. Begeisterung – Motivation vermitteln können. Mut zum Risiko für die Realisation nachhaltiger (Umwelt-) Ideen.
- Auf sein Äußeres Erscheinungsbild wertlegen. Authentisches Auftreten und gutes Benehmen – adäquater Umgang mit anderen.
- Soziale Kompetenzen besitzen. Verständliches Feedback und offene Kommunikation ... Geduld - vor allem Ehrlichkeit, Empathie und Wahrnehmungsfähigkeit.
- Permanente Lernfähigkeit besitzen. Die Fähigkeit dazu zu lernen, auch vom Kunden, Wettbewerb und Mitarbeiter.

Must have's sind: Fachübergreifendes 360-Grad-Knowhow. Zusammenhänge digitaler Organisation, Prozesse und Systeme. Kenntnisse in professioneller Mitarbeiterauswahl.

3. Wie macht sich Ihrer Meinung nach nachhaltige Führung im Verhalten bemerkbar?

Der neue Leader beschränkt sich nicht nur auf Einzelprobleme, sondern kennt die gesamten Strukturen des Prozesses – innerhalb und außerhalb des Unternehmens, z.B. ob die gesamte WERTschöpfungskette einem nachhaltigen Herstellungs-/ Lieferprozess entspricht. (Negativ-Beispiele dazu gibt es genügend, wie Automobilhersteller, Bekleidungsindustrie, industrielle Landwirtschaft, Lebensmittel- und Tourismusbranche, etc.)

Die B.Braun Melsungen AG ist 2013 mit dem Innovations- und Wachstumspreis ausgezeichnet worden. B.Braun überzeugte die Jury durch die Schaffung neuer Arbeitsplätze und die Anstrengungen in Forschung und Entwicklung und der kontinuierlichen, nachhaltigen Weiterbildung der Beschäftigten: „**Mehr Wissen erzeugen, in dem wir es teilen**“. Kompromisslose (Umwelt-) Qualität, Nachhaltigkeit und Verantwortung wird von „oben nach unten“ gelebt. Daher bilden sich auch die Chefs bei B.Braun ständig weiter: „WERTE bestimmen unser Leben und der in der Produktion fest verankerte Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP)“. Diese Grundsätze zu realisieren, sind bei B.Braun FÜHRUNGSAUFGABE. Managementsysteme und Produkte entsprechen nicht nur den gesetzlichen und behördlichen Vorschriften, sondern werden mit eigenen noch viel „höherwertigen“ Standards übertroffen.

So ist sichergestellt, dass Wissen an die Mitarbeiter und Führung weitertransportiert wird, wie in einem „**Schneeballsystem**“. Wertevolle Wissensvermittlung und Lebenslange Education kann nur dann Einzug in den Bildungsalltag der Organisation halten, wenn neben den notwendigen organisatorischen und digital-technischen Voraussetzungen, vor allem Führungskräfte, sich als Change Agents, Mentoren/Tutoren und Unterstützer zur Verfügung stellen.

4. Woran erkennen Sie die Eignung einer Person, damit Sie Führungskraft werden kann?

Eine Führungskraft (die evt. einen realistischen Karriereweg vor sich sieht) muss sich heute kontinuierlich neues Wissen und neue Fähigkeiten aneignen und diese immer wieder auf den Prüfstand stellen. Immer mehr Firmen suchen daher gezielt nach Menschen, die mehr können als rechnen und großspurig daher reden. Sie verlangen neben fachlichem Wissen eine ausgeprägte soziale Kompetenz. So überprüfen wir mit unserem **WERTEdiagnostischen Personalanalyse-Tool** (Links siehe unten), zusätzlich zum (Einzel-) Assessment bzw. Vorstellungsgespräch, die sog. Übereinstimmung von Können + Wollen + Wertekanon sowie die Zukunftsfähigkeit, die ein Mensch/Bewerber/Teammitglied besitzt. Dabei prüfen wir die Selbstkompetenz, u.a. Selbstbewusstsein, Selbstmotivation, Wahrnehmungs- und Lernvermögen, Umgang mit anderen – auch in Konflikten.

Je weiter ein Mitarbeiter in seiner Karriere „wächst“, um so mehr wird die soziale/emotionale Kompetenz entscheidend. Vor allem ist man sich einig: nachhaltig-denkende Manager müssen mit Emotionen in allen Bereichen (auch mit Kunden, Lieferanten, Wettbewerbern, nahverwandten Branchen) umgehen können. Die Unternehmensberatung Egon Zehnder fordert daher eine **neue Führungskultur**. Die Berater haben die Erfolgsrezepte von 1500 jungen Führungskräften getestet. Rund 220 dieser Nachwuchs-Führungskräfte wurden am Ende zur „Elite“ gerechnet. Bei allen korrelierte der berufliche Erfolg auffällig mit Ihrer hohen sozialen Kompetenz.

All' diese gelebten **Fähigkeiten und menschlichen WERTE** tragen dazu bei, dass die Motivation der Führungskraft auch für Investitionen in nachhaltige und digitale (Umwelt-) Lösungen nicht nachlässt.

Mit bestem Dank
Ihre T.S.

P.S. Nur 20-25 Prozent der Schlüssel-Stellen in Deutschland sind optimal besetzt. Nehmen Sie sich daher Zeit für die Persönlichkeitsanalyse Ihrer Fach- und Führungskräfte:

Testen Sie unser neues WERTEdiagnostisches Evaluationsverfahren für Talentauswahl, Team- und Mitarbeiterentwicklung. Kostenfrei unter <http://www.wertecockpit.de/Interview/Try/> oder

http://www.i-h-h.com/academy_wertecockpit.shtml

Noch mehr erfahren Sie in meinem eBook „Führung 5.0: Intelligent vernetzen – unterstützen – entfalten“. Kostenfrei herunterladbar unter „Schust“ im eVerlag www.bookboon.com