

„Das Problem des Menschen ist leider, dass sich sein Verhalten nicht kongruent zu seiner Intelligenz entwickelt!“

(Zitat: Konrad Lorenz, Verhaltensforscher und Nobelpreisträger)

„Die Zeit rast...“ Die informationstechnologische Erweiterung der Produkte / Dienste durch neue Kommunikationstechnologien sowie Handlungsfelder, wie bspw. Produktlebensläufe, von den Konstruktionszeichnungen bis zum After-Sales-Bereich und/oder die Nutzung Cyberphysischer Systeme (CPS) im Rahmen intelligenter Netze, die miteinander kommunizieren und interagieren können (Industrie 4.0).

„Ist alles schön und gut...“ Die Zukunft gehört nicht den Managern, die nur Prozesse optimieren und ständig (KI-)Daten generieren – sondern denen, die Motivation & Sinn & Umweltschutz erzeugen. Wenn aber die Mitarbeiterpotentiale fehlen, die persönlich kommunizieren + kreativ sind + vernetzen können, ist es müßig darüber zu spekulieren, ob wir zukünftig erfolgreich sein werden.

Was läuft schief in unserem Land – vor allem in der Führung

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 aber mehr als 2/3 der Mitarbeiter emotional nur gering mit dem Betrieb identifizieren. Das bedeutet in der Konsequenz: **„Die meisten machen Dienst nach Vorschrift.“** (Harvard Business Manager). Nicht einmal „für den disruptiven / digitalen Wandel (sog. Transformation) vieler Branchen haben wir derzeit die richtigen Manager ...“ (Prof. Thomas Sattelberger, ehem. Personalvorstand bei der Deutschen Lufthansa, Telekom und Continental).

In allen Bereichen wird daher eine **stärkere Kooperation** zwischen Staat, Herstellern, Zulieferern und IT-/ Tech- und Start-ups-Unternehmen in Europa als äußerst notwendig erachtet. Jedoch müssen hierzu die Rechtsgrundlagen, Zusammenarbeits-Standards und Bürokratiebestimmungen klar überarbeitet sein. Sonst scheitert unsere Wirtschaft bzw. Gesellschaft an sich selbst und löst die wirklichen (Umwelt-) Probleme nicht mehr.

Fachkompetenz ohne Leadership-Kompetenz - ist wie Segeln, ohne den 360-Grad-Blick zu haben

Chefs umgeben sich daher gerne mit Mitarbeitern, die Ihnen ständig nach dem Mund reden. **„Die Besessenheit in Unternehmen gutaussehende Zahlen abzuliefern**, unabhängig welchen Schaden das darunter liegende Arbeitssystem und die Unternehmenskultur nehmen, ist schon erschreckend...“ (Prof. Dr. Thomas Johnson, BWL-Professor an der Portland State University, in Harvard Business Manager: „Wie Zahlen Manager in die Irre führen...“).

Die Zeit in der „Einzelgänger“, die Wünsche / Probleme der Kunden erfüllen konnten, ist ein für alle Mal vorbei. Diese Erkenntnis stammt u.a. vom Head der IT-/Entwicklungsabteilung eines weltweit führenden Transporttechnologie-Unternehmens. Er spricht dabei von einem sog. **„Deckeneffekt“**, da Neues nur noch durch die konstruktive Collaboration (Vernetzung) von Beratern, Experten, Kunden, Lieferanten, Start-ups und sogar Wettbewerbern aus unterschiedlichen Disziplinen entstehen könne. **BMW's neuestes Innovations-Credo der Zukunft: „Rethink – Reduce – Re.use – Recycle.“**

„Das Problem des Menschen ist leider, dass sich sein Verhalten nicht kongruent zu seiner Intelligenz entwickelt!“

(Zitat: Konrad Lorenz, Verhaltensforscher und Nobelpreisträger)

Die „Klassische Führung“ steht deshalb vor ihrem Ende. An ihre Stelle tritt die „**Vernetzte Führung**“ im **360-Grad-Netzwerk** (Prof. Dr. Eric von Hippel, Spezialist für Wirtschaftlichkeit am Massachusetts Institute of Technology = MIT). Führung wird jeweils von den (IT-) Schlüsselmitarbeitern der Belegschaft getragen, die aktuell die dafür notwendigen Kompetenzen, Fähigkeiten und Werthaltungen haben. Schätzungen gehen davon aus, dass rund 90 Prozent der Arbeitsplätze einen gewissen Grad an digitalen und vernetzten Kompetenzen erfordern (**Europäische Kommission 2025**).

Der Wandel - findet in den Führungsköpfen und/oder im Herzen statt

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

Wenn also Führung als kreative Dienstleistung und in hierarchiefreien Vernetzungsstrukturen gestaltet ist, **steigt die Geschwindigkeit zur Realisierung von Transformationslösungen um das drei- bis Vierfache und damit auch Gewinn und Rentabilität** (Studie Korn/Ferry International Economics Intelligence: "Development Leadership in the 21st Century").

Dringend notwendige Veränderungen die Firmen für den Wandel schnellstens „fit“ machen:

- Identifizieren Sie Führungskräfte und Schlüsselmitarbeiter immer nach ihrem **aktuellen und zukünftigen Mehrwert**. Setzen Sie wissenschaftlich fundierte Profiling-Verfahren ein, um teure Fehlbesetzungen zu vermeiden (**Professionelles Job Matching**).
- Schaffen Sie kreative Freiräume in allen Bereichen mit selbst verpflichteten Werteverständnis + Verantwortung, damit Top-Leistungen, Innovationen und Neuerungen überhaupt realisiert werden können (**Innovative Führungskultur**).
- Gestalten Sie integrative Prozesse und Supply Chain Netzwerke und begreifen Sie das Führen als Unterstützungsprozess für Schlüsselmitarbeiter, Projekte, Teams, bzw. Start-ups (**Supportive Leadership Management**).
- Nehmen Sie Kunden, Partner und die Umwelt besonders ernst. Erarbeiten Sie daher mit Kunden / Lieferanten cyber-sichere (IT-)Plattformen und Standards, damit Sie personalisierte Services als IoT-/KI-Systeme und hierarchiefreie Netzwerke schnellstens bereitstellen können (**Vernetzte Führung**).

Autor: Prof. Günther H. Schust - München

Diplom-Kaufmann, Diplom-Wirtschaftsingenieur, Executive MBA und Alumnus Uni St. Gallen/Schweiz.

Er ist Gastdozent und Trainer für Leadership-, Personal-, Projekt- & Innovations-Management an Hochschulen in der Schweiz und Bayern. Mit seinen Kollegen realisiert er u.a. den „Iterativen Führungsschein für (angehende) Führungskräfte“, bei dem wertebasierte Innovations-, Problemlösungs- und Persönlichkeitskompetenzen vermittelt werden. Hier der Link zu seinen eBooks, befristet herunterladbar unter dem eVerlag: **bookboon.com**.