

HAYSWORLD

Das Kundenmagazin für Deutschland,
Österreich und die Schweiz 01/2015



FÜHRUNG



Orientierung geben und Freiräume zulassen oder preußische Tugenden mit Experimentalkultur verbinden: Manche Führungskraft zwingen die teils diametral entgegengesetzten Ansprüche in einen Spagat.

NEUE DEUTSCHE LEAD-KULTUR

Um international mithalten zu können, fordern Manager hierzulande ein neues Selbstverständnis von Führung. Ohne einen grundlegenden Wandel der Leadership-Praxis – so der Tenor einer neuen Studie – wird Deutschland den Anschluss an den weltweiten Wettbewerb verpassen.

Von Judith-Maria Gillies

Ein Gespenst geht um in der Wirtschaft. Das Gespenst heißt Verwerfung. Die Welt wird derzeit in ihren Grundfesten erschüttert. Durch Digitalisierung und Datenmassen. Durch Terrorgefahren und Marktunsicherheiten. Durch Zinsverfall und Eurokrise. Eine Welt aus Volatilitäten und Vieldeutigkeiten, auf die Deutschlands Wirtschaftslenker schlecht vorbereitet sind. Das findet zumindest die deutsche Führungsriege. In der aktuellen Studie „Führungskultur im Wandel“, für die die „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ im Auftrag des Bundesarbeitsministeriums 400 Manager tiefeninterviewt hat, kritisieren die Vorgesetzten

eine seit Jahren bestehende Fehlentwicklung der Führungskultur hierzulande. Mehr als drei Viertel von ihnen sind überzeugt, dass der Standort Deutschland ohne eine grundlegende Änderung der aktuellen Führungspraxis weit unter seinen Möglichkeiten bleibt. Zudem wird der typisch deutsche Führungsstil einer Linienhierarchie und Kennzahlensteuerung als entscheidender Wettbewerbsnachteil bei der Gewinnung und Bindung von Talenten wahrgenommen.

„Die Umstellung der Führungskultur ist alternativlos“

Zu Recht. „Die traditionell stark hierarchisch geprägten Unternehmen hierzulande können kaum gegen die agilen Amazons und Googles dieser Welt ankommen“, weiß Willms Buhse, Experte für digitale Transformation und Leadership. Hier gelte es, einen eigenen Weg zu finden, so der Inhaber der Beratungsfirma doubleYUU in Hamburg. „Denn die Umstellung der Führungskultur ist alternativlos.“

Das wissen auch die Manager selber – und stellen sich und ihren Kollegen selbstkritisch ein schlechtes Zeugnis aus. So beklagen viele der Befragten eine seit Jahren bestehende Fehlentwicklung der Führungskultur. Die Gefahr, den Anschluss zu verpassen, nimmt ihrer Ansicht nach kontinuierlich zu, so die Studie. Die Kriterien, die aus ihrer Sicht eine gute Führung ermöglichen, sehen die Führungskräfte hierzulande nicht einmal zur Hälfte verwirklicht (49%).

Selbsterkenntnis ist der erste Schritt zur Besserung. „Die deutsche Wirtschaft hat den Startschuss durchaus gehört“, sagt Stephan Grabmeier, Geschäftsführer der Innovation Evangelists in Bad Honnef bei Bonn. „Was zu tun ist, ist the-

oretisch klar“, so der Experte für digitale Transformation und New Work. „Nur wie – da herrscht Unsicherheit und zu wenig Mut bei Führungskräften.“

Dabei wissen die Manager genau, was eine moderne Führungskultur ausmacht: ein Denken in Netzwerken statt in Hierarchien. Ein schrittweises Vortasten statt langfristiger Planungen. Kooperationsfähigkeit statt alleiniger Renditefixierung. Mitarbeitermotivation durch Freiräume und Wertschätzung statt fantasieloser Gehaltserhöhungen.

Die Anforderungen an Führungskräfte sind hochgeschraubt. „Sie sehen sich der Erwartung ausgesetzt, was in der Wirtschaftswelt an Stabilität verloren gegangen ist, aufzufangen“, erklärt Professor Uta Wilkens, Leiterin des Lehrstuhls Arbeitsmanagement und Personal am Institut für Arbeitswissenschaft der Ruhr-Universität Bochum. Und der Druck steigt von allen Seiten. Firmenleitung und Aktionäre rücken nicht von ihren ehrgeizigen Zielen ab. Medien, soziale Netzwerke und eine kritische Öffentlichkeit legen hohe Maßstäbe an gesellschaftlich verantwortungsvolles Handeln an. Und die eigenen Mitarbeiter erwarten von ihren Chefs einerseits Autonomie und Eigenverantwortung, andererseits aber dauernde Rückkopplung und Anerkennung. „Zwischen diesen widersprüchlichen Anforderungen gilt es eine dynamische Balance zu finden“, so Wilkens.

Mission impossible? Möglicherweise. Doch das Festhalten an alten Verhaltensmustern ist keine Option. „Mit den Führungsregeln von gestern wird man im Wettbewerb von heute nicht bestehen können – und in dem von morgen erst recht nicht“, warnt Buhse.



Wie eine Roadmap für die Entwicklung guter Führung aussehen kann, erfahren Sie unter www.haysworld.de

Moderne Führungskräfte agieren als Coach und fachlicher Inspirator

Führungskräfte sind also in der Pflicht zu liefern. „Eine moderne Führungskultur lässt sich nur durch vorbildliches Handeln etablieren“, so Professor Wilkens. Agiere die Führungsriege noch nach alten hierarchischen Mustern, könne sie auch keine Flexibilität oder Offenheit von ihren Mitarbeitern erwarten. Wilkens' Forderung: Moderne Führungskräfte sollten trotz der um sie herum wirkenden Fliehkräfte Verbindlichkeit symbolisieren. Wer sich als Coach und fachlicher Inspirator versteht, ist auf dem besten Weg, seine Mannschaft für die gemeinsame Sache zu gewinnen.

Und er hat damit die Zeichen der Zeit erkannt. Denn in Zukunft werden sich Vorgesetztenaufgaben immer mehr aufsplitten – zwischen Management und Leadership. „Managementaufgaben von der Produktions- bis zur Urlaubsplanung können auch von Robotern erledigt werden – und zwar sehr schnell und zuverlässig“, prophezeit Berater Buhse. Gute Führungskräfte konzentrierten sich daher auf erfolgsentscheidende Leadership-Aufgaben wie die Inspiration und das Einschwören ihres Teams. Denn das, so Buhse, könne selbst der cleverste Roboter der Welt nicht übernehmen.

„Führung ist nichts für Angsthasen“

Vorreiterfirmen trimmen bereits heute ihre Leute und Strukturen auf Zukunftstauglichkeit. So wie der 1949 gegründete Versandhändler Otto, der sich vom althergebrachten Katalogversand zum modernen E-Commerce-Unternehmen wandelte. Momentan wird in der Hamburger Firmenzentrale die Mitar-

beiterführung von Grund auf überarbeitet. Alles steht auf dem Prüfstand: Führungskräfteverständnis, -auswahl und -training. Im Pilotprojekt „Lhotse“ arbeiteten bereits mehr als 100 IT-Mitarbeiter in sieben Teams mit neuen agilen Arbeits- und Führungsmethoden, um inhouse eine neue Software zu entwickeln. Andere Abteilungen werden schnell folgen. „Vorgesetzte werden in jeder Situation neu entscheiden müssen, welche Form der Führung die anstehende Aufgabe gerade verlangt“, sagt Sabine Josch, Bereichsleiterin Personalmarketing und Service Center Personal bei Otto. „Fingerspitzengefühl wird so zu einem der wichtigsten Leadership Skills.“

Josch fordert die Otto-Vorgesetzten auf, eine neue Rolle einzunehmen: weg von der Absicherungspolitik, hin zu mehr Offenheit und Toleranz. Dazu müssten sie bei gegebener Instabilität ihren Leuten Orientierung geben, zugleich aber auch den Mitarbeitern mehr Freiraum eröffnen und Querdenker zulassen. „Dies schließt den Mut zum Kontrollverlust ein“, so Josch. Kurzum: „Die Führungsrolle ist ganz sicher nichts für Angsthasen.“

Keine schlechte Devise für Deutschlands Chefs. „Die Führungskräfte hierzulande mögen momentan vielleicht nicht die Speerspitze der modernen Führungskultur bilden“, räumt Berater Grabmeier ein. Doch ihre Chancen stünden gar nicht mal so schlecht. Er empfiehlt einen modernen Mix aus alt und neu. „Preußische Tugenden wie Fleiß, Ordnung und Disziplin können da durchaus hilfreich sein“, so Grabmeier. „Paart man sie mit Kreativität, Innovationsfreude, Digitalisierung und einer neuen Experimentierkultur, hat man alle Chancen, in der Liga moderner Manager ganz oben mitzuspielen.“



Professor Dr. Peter Kruse ist Leiter der Studie „Führungskultur im Wandel“ der „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ (INQA) sowie Geschäftsführer der Marktforschungs- und Beratungsfirma nextpractice in Bremen.



Von Professor Dr. Peter Kruse

„ENTSCHEIDER KÖNNEN NUR NOCH AUF SICHT SEGELN“

Die Spielregeln in der Wirtschaft wandeln sich zurzeit so stark, dass keiner der Akteure einfach so weitermachen kann wie bisher. Durch die globale Vernetzung nehmen Volatilität, Unsicherheit, Mehrdeutigkeit und Komplexität in Markt und Gesellschaft in atemberaubendem Tempo zu. Erfolgreiche Handlungsstrategien von gestern und heute werden so zusehends zum Risikopotenzial von morgen. Die Notwendigkeit einer grundlegenden Neuorientierung wird kaum jemand mehr leugnen können.

Mitten in diesem Wandel stehen die Führungskräfte. Ihr klassisches Selbstverständnis löst sich immer mehr auf. Ziele zu definieren und auf Basis von Strategie, Kennzahlensteuerung und sparsamem Ressourceneinsatz zu erreichen – all das muss neu überdacht werden. Heute können Entscheider oft nur noch auf Sicht segeln. Überraschende Wendungen und disruptive Ereignisse stehen mittlerweile auf der Tagesordnung von Führungskräften. Langfristige Prognosen sind so gut wie nicht mehr möglich, und die Planungshorizonte schrumpfen unaufhörlich. Sätze wie „Damit konnte doch keiner rechnen!“ oder „Worauf kann man sich denn heute noch verlassen?“ hört man immer häufiger – auf den Mitarbeiterfluren genauso wie in den Vorstandsetagen.

Berater wirken irritiert, und selbst Konsumenten scheinen nicht mehr zu wissen, was sie wollen. Nur eines ist sicher: Wer in Zukunft erfolgreich sein will, braucht die Fähigkeit und die Bereitschaft, sich auf ergebnisoffene Prozesse einzulassen und weit über die eigenen Grenzen hinauszudenken. Iterative Verfahren wie Scrum oder Design Thinking, bei denen die Teilnehmer schrittweise nach einem festgelegten Muster durch Meetings bzw. Workshops geführt werden, haben Konjunktur.

Schrittweise sich vortastende Agilität und Neugier sind gefragt. Um dauerhaft im Markt zu bestehen, wird es immer wichtiger, zu kooperieren: horizontal, vertikal, multilateral. Die Idee, dass nur der Stärkere gewinnt, wird durch den Mehrwert synergetischen Zusammenwirkens widerlegt. An die Stelle von Hierarchie, Steuerung und Regelung tritt die Organisation in eigendynamischen Netzwerken. Individuelle Intelligenz verbindet sich in freier Interaktion zu sozialen Gehirnen, in denen das Ganze die Chance hat, mehr zu sein als die Summe seiner Teile.

Welche Aufgabe hat Führung dann noch? Die typischen Managementfunktionen treten in den Hintergrund und der Schwerpunkt verlagert sich auf unternehmerische Herausforderungen. Führungskräfte brauchen Empathie: Welche Zusammenhänge im Marktgeschehen erlauben die Verringerung von Komplexität? Welche Angebote sind resonanzfähig? Wofür steht das eigene Unternehmen? Ob nach außen oder nach innen: Das Verständnis für die Wertvorstellungen der Menschen hat höchste Priorität. Das althergebrachte kurzfristige Renditedenken dagegen wird immer mehr zum Auslaufmodell. Der Interessenausgleich zwischen den gesellschaftlich beteiligten Stakeholdern wird bedeutsamer als die Maximierung von Shareholder Value.

Je eher Vorgesetzte diese neuen Handlungsmuster erkennen, desto schneller werden sie ihr Unternehmen auf Zukunftskurs bringen. Dass das kein Spaziergang wird, wissen die Entscheider selbst. Aber ein rasches Umdenken und eine Neuausrichtung ihres Führungshandelns wird belohnt werden. Von Mitarbeitern, Kunden und Anteilseignern gleichermaßen.