

Zukunft managen

Gezielter Blick auf das Geschäft von morgen

Voraus

Wie DFKI-Forscher
Maschinen-Hirnen
das Lernen beibringen

Vorweg

Warum die Führung
bei 3M allen Erfindern
so viel Freiraum lässt

Voran

Wieso Royal Philips umbaut
für den Gesundheitsmarkt
– und Krankheit vorhersagt

Führung im Wandel

Verantwortung auf allen Unternehmensebenen

Text: Jeffrey Beeson

Die aktuellen Herausforderungen der digitalen Revolution zwingen Unternehmensverantwortliche dazu, ihr Verständnis dessen, was eine gute Führung ausmacht, neu zu überdenken. Vor noch nicht allzu langer Zeit gehörte es zu den Kernaufgaben eines Managers der mittleren Führungsebene, Informationen im Unternehmen weiterzugeben. Die meisten dieser Informationen kamen von der obersten Führungsebene. Heutzutage sind viele dieser Informationen überall in einem Unternehmen jederzeit per Mausklick verfügbar. Nach wie vor müssen sich Führungskräfte auf Kernaufgaben konzentrieren: Die Richtung vorgeben, den Weg zeigen und klarstellen, wohin die Reise geht.

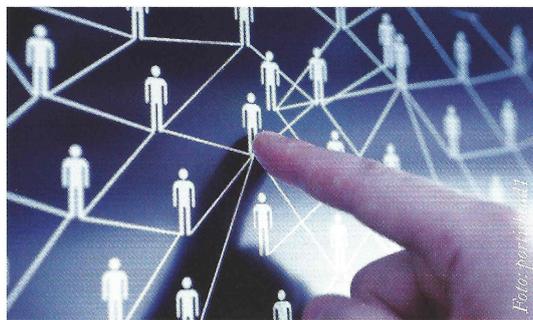
Schwierigste Rolle einer Führungskraft

Das „Alignment“, also die Anpassung, zu schaffen, zählt vermutlich zur schwierigsten Rolle einer Führungskraft – und ist doch absolut unerlässlich für den Erfolg. Dieser Prozess der gemeinsamen Ausrichtung erfordert hohe kommunikative Kompetenz und Klarheit sowie große Beharrlichkeit. Zu Engagement zu inspirieren ist bedeutend: Außergewöhnliche Ergebnisse werden nur dann erzielt, wenn sich die Beteiligten eigenverantwortlich für ein Vorhaben engagieren und es gewissermaßen zu ihrer eigenen Sache machen. Der zentrale Wandel besteht in einer Neuverteilung der Führung innerhalb des Unternehmens. Heutzutage ist Führung nicht mehr die Domäne einiger weniger Auserwählter – sie findet auf allen Unternehmensebenen statt.

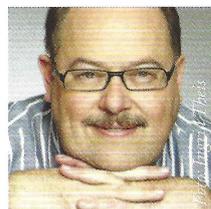
Dieser Führungswandel und seine Auswirkung lassen sich anhand von zwei Unternehmen veranschaulichen, die in der gleichen Branche tätig sind beziehungsweise waren: dm und Schlecker. Bei Schlecker herrschte ein traditionell autoritärer Führungsstil. Sämtliche Entscheidungen wurden von wenigen Vorstandsmitgliedern getroffen. Das Unternehmen dm dagegen setzt auf eine dialogische Führungskultur. So werden die Mitarbeiter ermutigt, sich an Entscheidungsprozessen auf Ladenebene zu beteiligen – und übernehmen damit Führungsrollen innerhalb des Unternehmens.

Für dm-Gründer Götz Werner ist die Qualität der Arbeitsumgebung nach eigenen Worten wichtiger als der Profit. Ein von kooperativer Führung geprägtes Arbeitsumfeld ist deshalb so erfolgreich, weil es etwas anspricht, das uns als Menschen zutiefst motiviert. Neueste Forschungsergebnisse haben bestätigt, dass unsere Motivation aus drei Triebfedern entspringt: Selbstbestimmung, Perfektionierung und Sinnerfüllung. Alle drei Motivationstreiber werden durch die kooperative Führungspraxis begünstigt, denn sie bietet den Mitarbeitern Gelegenheit zu eigenständigem Handeln und Mitdenken. Der Erwerb von Führungskompetenzen trägt zur

Selbst-Perfektionierung der Mitarbeiter bei. Die Teilhabe an den Entscheidungsprozessen fördert die Sinnerfüllung. Top-Manager brauchen daher neue Instrumentarien, mit denen Organisationsleiter den Kurs vorgeben können. Eines dieser unverzichtbaren Instrumente ist die Rahmenumgebung. Organisationsleiter müssen imstande sein, Rahmen zu schaffen, in denen Selbstbestimmung, Perfektionierung und Sinnerfüllung gedeihen können. Ebenso wichtig sind die Instrumente der Inklusion. Traditionelle Führung arbeitet in erster Linie auf der Basis von Teams und größeren Gruppen. Auch wenn diese weiterhin im Fokus bleiben, muss sich die Aufmerksamkeit einer kooperativen Führung verstärkt auf die Art und Dimension der Netzwerke innerhalb eines Unternehmens richten. Die Verknüpfung einer großen Zahl von Menschen auf sinnvolle Weise vermittelt ein Gefühl der Gemeinschaft und für das Ganze. Diese sind die ersten und wichtigsten Schritte, um den Wandel hin zu diesem neuen Führungsansatz anzustoßen, der besonders gut geeignet ist – wenn nicht unverzichtbar –, um mit unserer zunehmend digitalisierten Welt Schritt zu halten. ~



Führung ist nicht mehr die Domäne einiger weniger Auserwählter – sie findet auf allen Unternehmensebenen statt.



Der Autor ist „Chief Alignment Enabler“ der Unternehmensberatung „Ensemble Enabler“ aus München.