

Die Rahmenbedingungen für die Führung von Menschen und Organisationen ändern sich. Es geht darum, neu zu denken und anders zu handeln – eine Annäherung.



M. Weiss

Mario Weiss

Zehn neue Bedingungen für Führung

1. Unsicherheit nimmt zu

Geschäftsmodelle und Betriebssysteme werden derzeit überprüft und neu aufgebaut. Das Neue ist noch nicht klar und das Alte funktioniert zum Teil nicht mehr – eine Situation, die Betroffenheit schafft. Organisationen sind dafür gebaut, ihre Kernaufgaben für Markt und Kunden bestens zu bewältigen. Tiefgreifende Veränderungen stören diese Logik und lösen große Unsicherheit bei Führungskräften und MitarbeiterInnen aus. Wir müssen damit rechnen, dass sich diese Unsicherheit in den nächsten Jahren noch verstärkt. Die Herausforderung liegt für viele Führungskräfte vor allem darin, mit der eigenen Unsicherheit umgehen zu lernen.

2. Planung funktioniert nur eingeschränkt

Die Prognostizierbarkeit von Ereignissen wird immer schwieriger. Langjährige Strategien, mittelfristige Budgetpläne oder detaillierte Zielvereinbarungen helfen derzeit nur beschränkt weiter. Die Manager des insolventen Kodak-Konzerns analysieren ihre Situation: *Jeden Sommer lag das Führungsteam im Planungsfieber. Detaillierte Mengen- und Preisermwartungen wurden den ehrgeizigen Vorgaben entsprechend nach Stuttgart und London gemeldet. Dann wurde multipel revidiert. Zu Weihnachten war der Plan nichts mehr wert. Alternativen zum Planungswahn der letzten Jahre gibt es. Sie bewegen sich rund um folgende Formel: Richtung + Kultur + Handeln. Das bedeutet: Eine grobe Entwicklungsrichtung skizzieren, die Kultur der Zusammenarbeit und das Vertrauen ausbauen sowie den Fokus auf Umsetzen und Handeln legen.*

3. Rahmenbedingungen bleiben unklar

Die Situation gleicht dem Befahren einer indischen Bergstraße im Rallye-Modus. Die Geschwindigkeit ist hoch; rechts ein tiefes Tal; Leitplanken gibt es nicht. Man weiß nicht, was nach der nächsten Kurve kommt. Ist die Straße frei? Hält die Brücke? Gab es einen Erdbeben? Fahrer müssen hellwach sein, benötigen enorme Konzentration, unmittelbares Agieren und Reagieren ist überlebenswichtig. Und vor allem: Sie müssen oft Entscheidungen treffen, für die es keine ausreichenden Entschei-

dungsgrundlagen gibt. Können Manager, die oft jahrelanges Fahren auf Autobahnen gewohnt sind, Bergstraßen befahren? Auf der Autobahn genügen der Rückspiegel und ein kurzer Blick nach vorne, um zu steuern. Man konnte das Fahrzeug in einer Art Dämmerzustand ganz gut navigieren. Das funktioniert nicht mehr.

4. Einsamkeit wird gefährlich

An der Spitze der Unternehmen fühlen sich Führungskräfte oft ziemlich einsam. MitarbeiterInnen projizieren ihre eigene Unsicherheit auf die Unternehmensleitung. Die Gefahr liegt in einer Bestätigungs- und Gefälligkeitskultur rund um *einsame* EntscheiderInnen. Dann werden keine alternativen Blickwinkel angeboten und es steht kein Dialograum zur Verfügung, der einen Perspektivenwechsel ermöglicht. In Umbruchsituationen kann Einsamkeit des Top-Managements zu einem Risiko werden. Ein Ansatzpunkt ist der Ausbau von kollektiver Führung – auch im Top-Management.

5. Verteilungskonflikte nehmen zu

Solange unsere Wirtschaft kontinuierlich gewachsen ist, konnten Erwartungshaltungen von MitarbeiterInnen, Shareholdern und KundInnen meist durch das *ständige Mehr* erfüllt werden. Jetzt sehen wir mehr Verteilungsfragen und entsprechende Auseinandersetzungen. Die daraus entstehenden Konflikte landen bei den Führungskräften. Für diese werden der Umgang mit Spannungsfeldern und die Auflösung von Konflikten zu einer Basisfähigkeit.

6. Leadership ersetzt Führungstechnik

Die Virtualität im Arbeitsleben von Menschen nimmt zu, die Identifikation mit Unternehmen eher ab. Fluktuation und Jobwechsel steigen an. Viele Menschen haben heute eine größere Distanz zu ihrem Unternehmen als früher. Hinzu kommt, dass der Wunsch nach Selbstbestimmtheit und Selbstverantwortung für die einzelnen Menschen wichtiger geworden ist. Führung als gelernte Technik (*Management by ...*) wird keine Antwort auf diese Herausforderungen sein. ▶

Führung
braucht neue
mentale
Modelle

Führung
bedeutet
Change
Management

Wir bewegen uns heute hin zum Leader. Das bedeutet, dass der Einfluss der sozialen und systemischen Kompetenz und der Persönlichkeit der Führungskraft zunimmt. Führungsstrukturen werden zudem zunehmend flacher. Hierarchie erhält eine neue Bedeutung im Sinn von unterschiedlichen Verantwortungs- und Zeithorizonten und nicht mehr im Verständnis einer Hackordnung. Es wird zunehmend die Rolle der *primi inter pares* geben.

7. Komplexität bleibt hoch

Die Zusammenhänge in Organisationen sind nicht so klar und einfach wie es auf den Organigrammen aussehen mag. Mehrfachzuständigkeiten, Matrixorganisationen, überlappende Funktionen, Fachkarriere/Managementkarriere, Unternehmer im Unternehmen, Netzwerkorganisationen etc. führen zu neuen Formen der Zusammenarbeit, aber auch zu Reibungen und Konflikten. Dies stellt eine beträchtliche Herausforderung für Führungskräfte dar. Verstärkte Selbstführung durch MitarbeiterInnen, Selbstorganisation der Teilsysteme sowie horizontale Abstimmungsprozesse entlang von Spielregeln sind Ansatzpunkte, mit denen Organisationen erfolgreich experimentieren.

8. Globales Arbeiten wird zur Norm

Plötzlich wird in einem kleinen lokalen Unternehmen Englisch gesprochen, da es eine neue Niederlassung in Slowenien gibt. Die Management-Meetings eines deutschen Konzerns finden in Brasilien und China statt. Für das Management bedeuten diese Entwicklungen, dass Führung über Kontinente hinweg erfolgt, dass dezentrale und selbstorganisierte Organisationseinheiten zu festen Bestandteilen der Organisationskultur werden. Als Managementansatz wird der Ansatz der *Schwarmorganisation* diskutiert. Es geht dabei um das Spannungsfeld von Autonomie und Verbundenheit. Wie können

die einzelnen Teile der Organisation ausreichenden Spielraum erhalten und wie kann gleichzeitig eine abgestimmte Ausrichtung des Gesamtsystems sichergestellt werden?

9. Führung ist Change

Veränderungsprojekte wurden in den letzten Jahren häufig in die steuernde Hand von BeraterInnen gelegt und somit delegiert. Veränderungen in Organisationen zu gestalten ist heute aber eine Kernaufgabe von ManagerInnen und Führungskräften. Veränderungsprozesse sind Teil der Linien- und Regelkommunikation. Change Management findet in Vorstandssitzungen, Planungsklausuren und MitarbeiterInnengesprächen statt. Es geht darum, das Management von Veränderungen und Weiterentwicklungen breit in der Organisation zu verankern und die einzelnen Führungskräfte zu befähigen, zukunftsichernde Veränderungen zu gestalten.

10. Engpässe als Erfolgskriterien

Zwei Engpässe kommen auf Organisationen zu und bestimmen in hohem Ausmaß Erfolg und Misserfolg. Das sind zum einen Rohstoffe und Energie. Der intelligente Umgang mit den Ressourcen wird zum Erfolgsfaktor nicht nur für produzierende Unternehmen. Führungskräfte werden sich mit Ressourcenfragen tiefgehend beschäftigen und völlig neue und radikal innovative Lösungen entwickeln. Ein zweiter Engpass liegt bei qualifizierten MitarbeiterInnen. Durch den demographischen Wandel stellt sich die Frage, ob wir ausreichend viele und richtig qualifizierte MitarbeiterInnen in unsere Regionen und Organisationen bekommen. Der Wettbewerb um MitarbeiterInnen ist auf allen Ebenen voll im Gang. Ob Lehrlinge oder internationale Spitzenforscher – es geht darum, die richtigen Menschen, unabhängig von ihrer Herkunft, anzuziehen und zu binden. 📍

Informationen zu allen Trigon-Angeboten finden Sie online: www.trigon.at

Trigon Graz

Entenplatz 1a
8020 Graz (A)
T: +43 316 / 40 32 51
F: +43 316 / 40 36 10
graz-lenzburg@trigon.at

Trigon Klagenfurt

Radetzkystraße 2
9020 Klagenfurt (A)
T: +43 463 / 51 66 76
F: +43 463 / 51 66 76 17
trigon.klagenfurt@trigon.at

Trigon Lenzburg

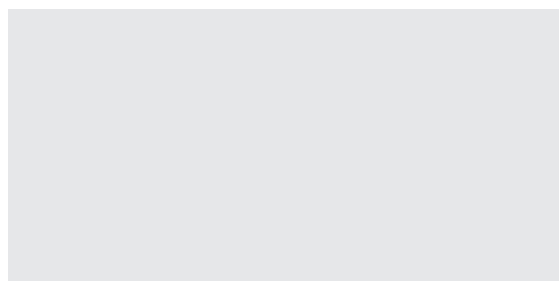
Niederlenzer Kirchweg 1
5600 Lenzburg (CH)
T: +41 62 / 824 08 50
F: +43 316 / 40 36 10
graz-lenzburg@trigon.at

Trigon München

Brienner Straße 44/VI
80333 München (D)
T: +49 89 / 242 089 90
F: +49 89 / 242 089 99
trigon.muenchen@trigon.de

Trigon Wien

Kaiserstraße 8/9
1070 Wien (A)
T: +43 1 / 505 88 61
F: +43 1 / 505 55 97
trigon.wien@trigon.at



Bei Unzustellbarkeit bitte retour an
Trigon Entwicklungsberatung, Entenplatz 1a, A-8020 Graz

 **Trigon**
Entwicklungsberatung

Impressum & Offenlegung

Medieninhaber: Trigon Entwicklungsberatung regGenmbH Entenplatz 1a, A-8020 Graz |
Unternehmensgegenstand: Konzeptentwicklung für Betriebsberatung | **Mitglieder des Vorstandes:** Rudi Ballreich, Dr. Hans Glatz, Dr. Günther Karner, Dr. Hannes Piber |
Grundlegende Richtung: Organ der Trigon Entwicklungsberatung | **Redaktion:** Günther Karner, Reinhilde Hört-Hehemann | **Koordination:** Mario Weiss | **Satz:** Michael Rath |
Druck: Druckerei Khil, Graz