

Leadership "Unfehlbare Helden haben ausgedient"

Mittwoch, 01.10.2014

Aufgabe und Rollenbild des Managers im Wandel – Freiheit für Mitarbeiter wächst – Zukunftsinstitut legt Leadership-Report vor

LZnet/Silke Biester. Führung erlebt einen radikalen Umschwung, beobachtet der Trendforscher Franz Kühmayer vom Zukunftsinstitut. Im Gespräch mit der LZ beschreibt er die Schlüsselkompetenzen, die einen erfolgreichen Manager ausmachen.

Herr Kühmayer, was zeichnet die Arbeitswelt der Zukunft Ihrer Meinung nach aus?

Auf dem Weg in die Wissensökonomie verabschieden wir uns von streng hierarchischen Strukturen in den Unternehmen. Es wird stärker projektorientiert gearbeitet. Das stellt die Organisationen und Führungsprinzipien vor neue Fragen. Eine Person nimmt unterschiedliche Rollen ein – mal ist sie der Leiter, mal nur einfaches Mitglied einer Projektgruppe. Das setzt ein Umdenken in den Köpfen der Menschen voraus. Die Führungskräfte müssen sich weiterentwickeln. Der Manager als unfehlbarer Held, der alle Fäden in der Hand hält, hat ausgedient. Und auch das Zeitalter der Egomaniacs ist vorüber.

Wie meinen Sie das?

Es gilt: Wer sich nicht selbst führen kann, sollte auch andere nicht führen. Leadership hat künftig weniger mit Hierarchie und mehr mit Verantwortung zu tun. Es geht um authentische Führung. Dazu gehören auch Fehler, die man sich und anderen eingestehen kann. Ein Vorgesetzter darf ruhig mal sagen: "Ich weiß auch nicht, was richtig ist. Lasst uns mal ausprobieren, ob wir mit dieser Idee weiterkommen."



Abschied von der Perfektion: Unternehmen befinden sich Franz Kühmayer zufolge in einem permanenten Beta-Zustand.
Foto: Zukunftsinstitut

Was müssen Führungskräfte leisten, das bisher nicht gefordert war?

Ein Manager zeichnet sich nicht mehr durch seine Position an der Spitze aus, sondern durch seine Rolle als Gestalter und Veränderer aus der Mitte des Unternehmens heraus. Dazu gehört es auch, den Kontakt zwischen allen Ebenen der Organisation wieder aufzubauen. Weg vom Silo-Denken.

Wie kann man das ganz praktisch umsetzen?

Es gibt viele Möglichkeiten, die Kommunikation zu fördern. Eine Idee, die Verbindung des Top-Managements zur Basis zu stärken, ist das umgekehrte Mentoring. Dabei zählt der Ratschlag ausgewählter Nachwuchskräfte an das Management. Das Beispiel zeigt: Führungsarbeit ist zunehmend Beziehungsarbeit. Zusätzlich zur Prozess-Optimierung gewinnt die Sozialkompetenz und Kommunikationsfähigkeit erheblich an Bedeutung. Ein Manager muss aktiv Transparenz schaffen und die Mitarbeiter stärker in Veränderungen einbinden. Er muss eine neue Balance zwischen Vertrauen und Ergebnis finden und Kontrollverluste zulassen.

Heißt das, den Mitarbeitern werden mehr Freiheiten zugestanden?

Ja, denn Vertrauen ist der zentrale Treibstoff für Erfolg. Leider neigen aber viele Führungskräfte dazu, ihre Mitarbeiter gerade in herausfordernden Zeiten umso genauer kontrollieren zu wollen. Doch Kontrolle unterbindet selbständiges Denken und Handeln. Den Weg aus einer Krise kann man nur durch wachsende Freiheitsgrade finden. Man kann Mitarbeitern in der Regel viel mehr zutrauen, als viele Führungskräfte glauben.

Können Sie ein konkretes Beispiel nennen, bei dem mehr Freiheit zu mehr Erfolg geführt hat?

Der Textilhändler Gap ist ein Bestpractice-Beispiel. Dort setzt man nicht auf Anwesenheitspflicht, sondern auf Ergebnisse. Man hat sich in der Verwaltung davon verabschiedet, Arbeitszeiten zu kontrollieren. Die Mitarbeiter haben bestimmte Ziele, können aber frei über Ort, Zeit und Methode entscheiden, um diese zu erreichen. In der Testphase hat das bereits zu einem Produktivitätsanstieg von mehr als 20 Prozent geführt. Und es gibt andere erfolgreiche Unternehmen, in denen die Beschäftigten demokratisch ihre Führungskräfte wählen und über Gehälter mitbestimmen.

Lässt sich so etwas auf jedes Unternehmen übertragen?

Nicht unbedingt. Jede Company muss ihren eigenen Weg finden. Es gibt auch schlechte Beispiele. Der US-Händler Bestbuy hat etwas Ähnliches wie Gap versucht – ohne den erhofften Erfolg. Die Veränderung war nicht gut begleitet und schlecht in die Unternehmenskultur integriert. Grundsätzlich kann es nicht darum gehen, Konzepte abzukupfern. Aber ein Manager muss über den eigenen Tellerrand schauen, um sich inspirieren – vielleicht auch irritieren – zu lassen.

Warum sollte Irritation ihn weiterbringen?

Sie hilft eingefahrene Denkmuster zu durchbrechen. Unternehmenslenker müssen mehr denn je zu radikalem Denken fähig sein. Sie sollten die Strategie des gesamten Unternehmens regelmäßig hinterfragen und bereit sein etwas ganz Neues zu machen. Es ist heute zu wenig, sich auf die Optimierung des Vorhandenen zu konzentrieren. Ein widerstandsfähiges Unternehmen verteidigt nicht nur die eigene Marktposition, sondern es ist möglichst beweglich und anpassungsfähig. Ein zukunftsorientierter Manager lässt in stürmischen Zeiten keine Wände bauen, um das Unternehmen zu schützen, sondern Segel.

Sie meinen, er soll bereit sein, in eine ungewisse Zukunft aufzubrechen?

Mehr denn je. Unternehmen werden sich künftig in einem permanenten "Beta-Zustand" befinden. Manager und Mitarbeiter müssen diese Übergangssituationen aushalten können. Wir müssen uns künftig auch damit abfinden,

dass Dinge nicht fertig werden. Perfektion kann und darf nicht mehr der Anspruch sein. 90 Prozent sind mehr als genug.

Franz Kühmayer ist Trendforscher beim Zukunftsinstitut und Autor des Leadership-Reports 2015. Darin fasst er seine Beobachtungen zur Veränderung von Management und Führung zusammen. Seine Thesen hat der Ex-Microsoft-Manager, der heute auch als Unternehmensberater aktiv ist, durch die Auswertung vielfältiger Studien überprüft und untermauert.

http://jobs.lebensmittelzeitung.net/bewerber/karriere/news/Unfehlbare-Helden-haben-ausgedient_107102.html?utm_source=JobMail&utm_medium=Newsletter