



Coverdale

# Zukunft Führung – eine spannende Expedition

[Befunde]



Transparente Strukturen, sichere Planbarkeit, stabile Vorhersagen, überschaubare Anforderungen an Chefs und die Qualität ihrer Führungsarbeit – alles Begriffe aus der Vergangenheit? Wünschen? Gab es das jemals? Wie sieht Führung in Zukunft aus? Was wird sich ändern? Wie erleben wir die Unternehmenswirklichkeit heute und voraussichtlich in einigen Jahren? Was heißt das für Organisations- und Personalentwicklung? Und können Führungskräfte sich darauf vorbereiten?

Im Nachdenken über das Thema Führung tauchen eine Menge Fragen auf. Unsicherheiten werden größer, nicht erst seitdem die Krise auch die letzten Mauern einer inneren Sicherheit und Stabilität in den Unternehmen und auch in den Menschen ins Wanken gebracht hat. Verantwortungsvolle Führungskräfte fragen sich, was sie angesichts der Rahmenbedingungen tun und wie sie Mitarbeiter führen können.

Führung und Zusammenarbeit stehen schon seit über fünfzig Jahren im Fokus der Trainings- und Beratungsfirma Coverdale Team Management GmbH. Die Entwicklung der letzten Jahre hat uns neugierig gemacht darauf, wohin die Reise geht. Wie sieht die ideale Führungskraft in Zukunft aus und in welchem Kontext wird sie das Unternehmen und die Mitarbeiter führen?

Auf unserer Suche nach Antworten haben wir uns auf eine Reise begeben. Eine Reise, die sorgfältig geplant war, und die dennoch, den Lebensrealitäten entsprechend, ganz anders verlaufen und auch noch nicht zu Ende ist. Geplant war eine Studie, die sich mit den veränderten Anforderungen an Zusammenarbeit und damit an Führung beschäftigt. Eine Vorstudie verdichtete in 2007 folgende Thesen:

- › Internationalisierung und Virtualisierung der Organisationen schreiten voran.
- › Organisationen vernetzen sich mehr.
- › Neue Kommunikationsmedien beschleunigen die Kommunikation und Kommunikationswege verändern sich ständig.
- › Kunden werden anspruchsvoller.
- › Die Veränderungsgeschwindigkeit der Märkte und Organisationen nimmt weiter zu.
- › Ansprüche der Mitarbeiter an die Führung steigen.
- › Organisationen begegnen diesen Veränderungen mit neuen und/oder zur klassischen Hierarchie ergänzenden Organisationsformen, beispielsweise Matrixorganisationen, virtuellen Teams, internationalen Teams.

Die schon bekannten Thesen zeigten uns, dass auch eine umfangreichere Befragung keinen zusätzlichen Erkenntnisgewinn bringen würde. Die Erfahrungen der Krise manifestierten diese Thesen dann nachhaltig auch ohne weitere Studie! Doch wie wird es weiter gehen? Worauf müssen sich Führungskräfte von morgen vorbereiten?

Antworten wollten wir aus den Unternehmen, von denen, die es betrifft: erfahrene Führungskräfte aus den mittleren oder höheren Managementebenen und Stabsmitarbeiter aus Personal- und Organisationsentwicklung. Die Idee entstand, eher implizites Wissen dieser Zielgruppe aufzugreifen statt mit einem vorgefertigten detaillierten Fragebogen quantitative Ergebnisse zu generieren. Aus den Thesen oben entwickelten wir eine Bildmetapher – siehe Kasten –, die als Einstieg und Stimulanz zu ausführlichen Interviews über die Zukunft von Führung dienten. Die Gespräche fanden von Oktober 2009 bis März 2010 statt.

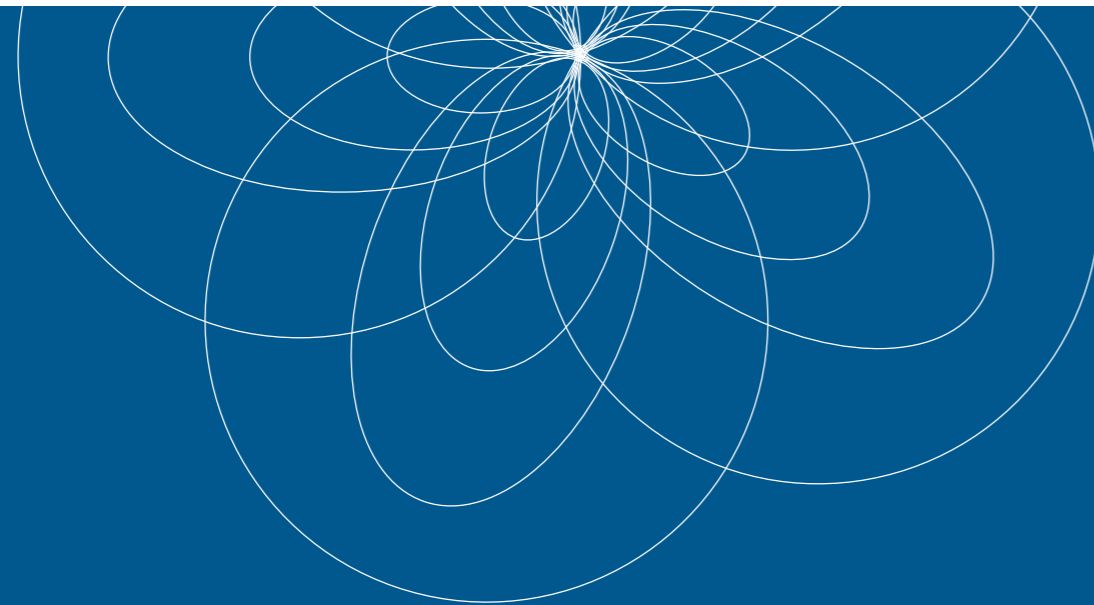


Die Führung der Organisation ist wie das Gehirn des Individuums.

Es gibt eine Vielzahl von Systemen und Wegen, wo und wie kommuniziert und Entscheidungen getroffen werden. Neben dem Gehirn und den Nervenbahnen gibt es z.B. das Hormonsystem und selbstorganisierte Prozesse, wie z.B. das Immunsystem.

Reaktionen der Teilsysteme erfolgen zum Teil autonom und sehr schnell und gelangen unter Umständen nicht sofort ins Bewusstsein. Damit sind sie nur verzögert für bewusste Entscheidungen verfügbar.

Neben bewussten Erfahrungen und Wissen gibt es auch unbewusste Erfahrungen und Wissen, die aber ebenfalls Entscheidungen und Verhalten des Systems beeinflussen. Auch hier stellt sich die Frage, wie in einer derartig komplexen, vielschichtigen und sich schnell verändernden Situation erfolgreich geführt werden kann.



#### Informationen zur Vorgehensweise und zum Kontext

Befragt wurden 85 Führungskräfte (mittleres und höheres Management mit mindestens 5 Jahren Führungserfahrung) und erfahrene Stabsmitarbeiter aus den Bereichen Personal- und Organisationsentwicklung.

Die Interviews wurden face to face oder telefonisch geführt, sie hatten eine Dauer von 30-120 Minuten.

Die Befragung hatte einen qualitativen Charakter, d.h. sie kann keinen repräsentativen und statistisch überprüfbar Anspruch anmelden, zeigt aber nach unserer Einschätzung Trends auf, die wir auch außerhalb des Befragungszeitraums und in unseren Trainings- und Beratungssettings immer wieder antreffen.

Die Befragung wurde im Zeitraum Oktober 2009 bis März 2010 durchgeführt, ein Zeitraum, der in vielen Unternehmen, in der Presse, wie in der ganzen öffentlichen Wahrnehmung von der Finanz-/Wirtschaftskrise geprägt war. Dies hat sicherlich Einfluss auf die Befragung, auch wenn wir in der Befragung versucht haben, dieses Thema auszuklammern.

Die Befragung wurde in einer Phase durchgeführt, die noch von der Krise der Finanzmärkte geprägt war. Jedoch haben wir versucht, diesen Einfluss beiseite zu lassen.

Die Auswertung der Ergebnisse hat uns von der Richtung her nicht verwundert. Überrascht hat uns allerdings die Deutlichkeit der Aussagen. Führungskräfte heute stehen mehr denn je unter einem enormen Druck. Arbeitsdruck, Leistungsdruck, Veränderungsdruck und Weiterentwicklungsdruck verstärken sich gegenseitig. Verloren gegangen sind oft Leichtigkeit, der Spaß und die Freude daran, Menschen zu führen und ein Unternehmen voran zu bringen.

Die Mehrheit der befragten Führungskräfte fand sich in der Metapher wieder und in angeregten Diskussionen dazu entstanden Themen, wie

... Führung ist nicht nur Kopf, also rational, sondern Emotionen sind wichtig, und

... alle Teile müssen gesund sein, damit die Organisation erfolgreich ist.

Das Bild des menschlichen Organismus regte an, darüber nachzudenken, dass Führung nicht nur im Gehirn stattfindet, dass Menschen wie Organisationen Warnsignale manchmal überhören, was es für ein gesundes Wachstum braucht, wie Immunschwäche auch in Organisationen entsteht und dass es Parallelen in Stresssituationen bei Individuen und Organisationen gibt.

Neue Bilder, die in den Gesprächen entstanden, spiegelten dieselben Phänomene. Komplexität, Geschwindigkeit und Hektik beispielsweise führten zu Analogien mit den New Yorker Verkehrsströmen. Oder der Schwarm und die Schwarmintelligenz, wo die Führung einen Impuls gibt, aber Bewegung auch ohne Führung entsteht. Oder die Organisation wurde wie ein Ökosystem betrachtet, in dem viele Elemente ineinander greifen und nachhaltig funktionieren müssen. Das Bild der Führungskraft scheint sich dabei gewandelt zu haben, denn es werden nur wenige Metaphern genannt, in denen Führung eine zentrale Rolle spielt, wie beispielsweise bei einem Spinnennetz.

Vielen Interviews gemeinsam waren folgende Beschreibungen der Unternehmenswirklichkeit:

- › Veränderungen durch Wachstum, Restrukturierung, Downsizing, Verlagerung, Marktkoordination
- › Geschwindigkeit und Schnelligkeit zwingt zu kurzfristigerem Reagieren
- › Instabilität, Fehlen eines festen Platzes und guter Regeln führen zu Unsicherheit
- › Komplexität durch organische Formen, Rollen, Prozesse, Inhalte
- › Mehr Einfluss von Stakeholdern, wie Kunden, Eigentümern, Gesellschaft, Wettbewerb
- › Große Datenmengen und Informationsfluten müssen bewältigt werden
- › Neue Kommunikationsmedien
- › Globalisierung bedeutet virtuelle Organisationsformen, andere Kulturen, Internationalität
- › Demographische Auswirkungen - Mangel an guten Mitarbeitern, War for Talents, ältere Mitarbeiter - werden spürbar.

**Diese Realität in vielen Organisationen bleibt nicht ohne Auswirkungen. Insbesondere bei den Führungskräften führt das zu unterschiedlichen Reaktionen, nur wenige davon sind konstruktiv!**

**Reaktionsmuster des Führungsverhaltens:**

**Rückzug**

Beispiele für inneren und äußeren Rückzug sind: Verlust an Identifikation und Engagement, Verunsicherung und Stagnation, Vorsicht und Distanz, Rückgang der Kommunikation, Vertrauensverlust, Versagensangst und gesundheitliche Beeinträchtigung, Fluktuation.

**Aggressivität**

Beispiele sind: Druck ausüben, Gehorsam verlangen, Eigeninteressen durchsetzen, Zunahme von Kritik und Konflikten, technokratische Kontrolle, Abwehrhaltung.

**Ausblenden**

Beispiele sind: Verharren in alten Denkmustern, Ignorieren von Veränderungen, Schein-Rationalität, Kaschieren von Unsicherheit, operative Hektik, den Blick für das Ganze und für das Wesentliche verlieren.

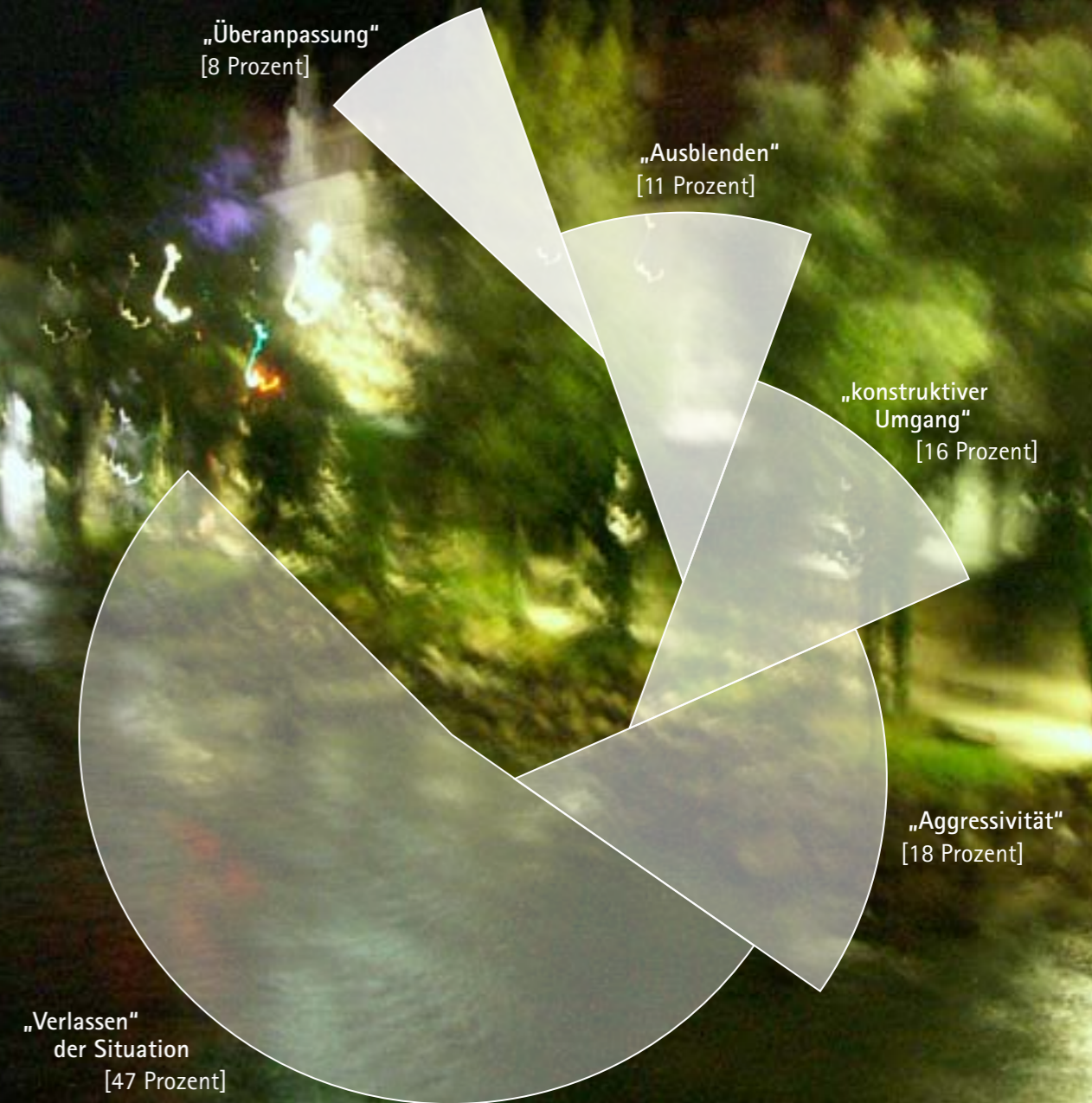
**Überanpassung**

Beispiele sind: Absicherung, formale Umsetzung, Re-agieren, kein Hinterfragen, Versiegen der Innovations- und Gestaltungskraft, Selbstaussbeutung, Erschöpfung.

Neben diesen vier hinderlichen Reaktionsmustern fanden wir in der Untersuchung auch hilfreiche Umgangsweisen mit der derzeit erlebten Unternehmensrealität.

**konstruktiver Umgang**

Beispiele sind Freiräume selbst gestalten, Freude an der eigenen Arbeit, in Strategie investieren, mehr Verständnis für einander, Kooperationen eingehen, aktive Suche nach Orientierung.



### Wir haben die beobachteten Verhaltensweisen verschiedenen Kategorien zugeordnet ...

Erschreckt hat uns bei der Auswertung der hohe Anteil destruktiver Verhaltensweisen, die aus unserer Erfahrungen dann kritisch sind, wenn sie über einen längeren Zeitraum andauern. Denn dann führen sie sowohl bei dem Individuum als auch bei der Organisation zu einer erheblichen Belastung. Stresssymptome sind die Folge, nicht nur beim Einzelnen, sondern auch das Unternehmen kann in einen Organisationsstress geraten. Auffallend war, dass die Befragten, insbesondere, wenn sie über ihre Kollegen und ihr Umfeld sprachen, die Situation als düster und kritisch beschrieben.

Doch bei der Beschreibung des erlebten Führungsalltags ist es nicht geblieben, sondern auf die konkrete Frage, was Führung und Organisationen zukünftig brauchen, gab es klare Wünsche:

- › Zu etwas Übergeordnetem beizutragen
- › Sinnstiftend tätig zu sein
- › In einer Werte-basierten Führungs- und Zusammenarbeitskultur zu arbeiten
- › Einen Beitrag zur Nachhaltigkeit zu leisten
- › Eine gute Work-Life-Balance herstellen zu können
- › Gesundheitsaspekte in den Arbeitsalltag mehr zu integrieren
- › Selbstführung zu stärken
- › Stabile Zonen in der Instabilität aufzubauen und zu sichern
- › Verstärkt Netzwerke zu nutzen
- › Neue flexiblere Organisationsformen mit mehr Gestaltungsfreiraum für den Einzelnen zu ermöglichen
- › Moderne Kommunikationsmedien sinnvoll einzusetzen

Aus den Antworten wird ersichtlich, dass Führungskräfte gestärkt werden müssen! Damit meinen wir nicht, dem oft zu hörenden Ruf nach einem charismatischen Führer Rechnung zu tragen. Wir sind vielmehr davon überzeugt, dass Führungskräfte im Dialog mit ihren Mitarbeitern mehr denn je Orientierung geben, gestalten und Verantwortung übernehmen müssen. In unserem Verständnis dient der Führungsauftrag dazu, ...

- › den wirtschaftlichen Erfolg und die nachhaltige Zukunftssicherung des Unternehmens zu gewährleisten,
- › Bedingungen zu schaffen, damit alle – Führungskraft und Mitarbeiter – bestmöglich daran mitarbeiten können, und
- › über den wirtschaftlichen Erfolg des eigenen Unternehmens hinaus etwas Sinnvolles für die Gesellschaft zu schaffen.

Die Handlungsfelder sind deutlich. Und es gibt bereits viele Indikatoren, wie sich Zugänge zu diesen Handlungsfeldern erschließen lassen, beispielsweise durch gute Kooperation, Rhythmus, Intuition und Loslassen können.

Unter dem herrschenden Druck und Stress, dem Gefühl von Ohnmacht und Überforderung sind diese Zugänge häufig versperrt und der Blick ist eher defizitorientiert. Wichtige Ressourcen, wie Lust, Leichtigkeit, Energie und Spaß, bleiben auf der Strecke.

Befragung und Auswertung sind abgeschlossen, doch die Expedition in die Zukunft Führung geht weiter. Die Gespräche mit den Führungskräften haben uns stimuliert, sich dem Thema Zukunft Führung noch einmal anders zu nähern und wir laden am 26. November zum Forum Zukunft\_ Führung(s)kunst nach Hamburg. Neben der von uns entwickelten Metapher haben auch die befragten Führungskräfte Bilder entwickelt, wie Organisationen heute funktionieren. Sind sie als Organisationsindividuen wie Verkehrsströme in New York, ein Orchester, Spinnennetz, ein Baum? Künstler des Projektes BauArt vom gemeinnützigen Verein Kunst und Kultur für alle e.V. Hamburg gestalten diese und eigene Bilder zum Thema Führung und Organisation. Gemeinsam mit Künstlern, Führungskräften und Mitarbeitern aus Personal- und Organisationsentwicklung wollen wir unsere Reise fortsetzen. Im Dialog und kreativen Miteinander wollen wir herausfinden, wo und wie Führung mit Freude und Leichtigkeit auch in Zukunft möglich ist.



OPEN YOUR EYES