



Coverdale

Quo vadis Führung?



beiter

Führung Kunst
ist wie Kunst
die muss immer
neu gestaltet werden

Führung muss inspirierend sein
Führen heißt verkaufen
... heißt auch
loslassen ...

Präambel

Unter dem Titel „Zukunft Führung“ haben wir in den letzten Jahren begonnen, die überall spürbaren Veränderungen auf ihren Einfluss – bezogen auf Führung – zu untersuchen.

Auf Basis der Erfahrungen aus unserer Trainings- und Beratungstätigkeit, unterlegt mit einer Studie zu diesem Thema, in der wir 100 erfahrene Führungskräfte befragten, gingen wir in den Austausch mit Führungskräften, Personalentscheidern, Künstlern und Wissenschaftlern.

Daraus hervor ging „unsere Sicht auf Führung“. Diese sehen wir als Reflexions- und Diskussionsgrundlage – die schon dadurch lebendig bleiben wird.

Umfeld: Die Rahmenbedingungen, wettbewerbsfähig zu bleiben, verändern sich.

- › Weiter zunehmende Internationalisierung/Globalisierung von Märkten, Kunden, Lieferanten, Wettbewerbern und Ressourcen
- › Entwicklungszyklen werden immer kürzer.
- › Kunden fordern zunehmend gesellschaftlich verantwortungsvolles Handeln der Unternehmen – Kriterium für Kaufentscheidung.
- › Auswirkungen von neuen Kommunikationsmedien und Socialmedia
- › Die Erwartungen der Mitarbeiter verändern sich.
 - Generation Y
 - ältere Mitarbeiter

Auswirkungen auf die Organisation

- › Druck zu schnellerer Produktivitätssteigerung und Innovation nimmt zu.
- › Potenziale für Innovation / Produktivitätssteigerung liegen heute verstärkt in
 - fachbereichsübergreifender Zusammenarbeit
 - unternehmensübergreifender Zusammenarbeit (mit Kunden, Lieferanten, Forschungsinstituten, Wettbewerbern, ...)
 - nations- und kulturübergreifender Zusammenarbeit, gleichzeitig:
 - nimmt die Notwendigkeit einer weiteren Vertiefung der Fachkompetenz zu.
- › Neue Organisationsformen entstehen und Organisationen müssen sich immer schneller anpassen, zum Beispiel:
 - Matrix mit steigender Macht der Projektorganisation gegenüber der Linienorganisation
 - Fachkräftepools und flexible Projektorganisation
 - selbstlernende, adaptive Organisationsformen
- › Organisationen berücksichtigen stärker auch Interessen und Werte der Gesellschaft, zum Beispiel:
 - Umweltschutz
 - Compliance
 - Corporate Social Responsibility
 - Integrity
 - Diversity
- › Bedarf nach flexiblerer Arbeitsplatzgestaltung und Arbeitszeitmodellen entsteht.

Auswirkungen auf Führung

- › Leistungsanforderungen steigen schneller bei abnehmenden Ressourcen.
- › Machtmittel der Führung ändern sich.
- › Zielvorgaben werden komplexer und Zielkonflikte nehmen zu.
- › Ziele und Rahmenbedingungen verändern sich schneller.
- › Komplexität der Arbeitssituation und Schlagzahl steigt.
- › Anspruch der Mitarbeiter an individuelle Führungsarbeit steigt.
- › Mitarbeiter haben unterschiedliche Nationalitäten und arbeiten an Orten in verschiedenen Zeitzonen.



Handlungsfelder der Führung



Selbstführung

[rot/kursiv]: gewinnt an Bedeutung

Ziele:

- › *authentisch aus der eigenen Mitte führen*
- › Vorbild sein
- › alle Sinne für die Führungsaufgabe nutzen
- › bestmögliche Leistung erbringen, *ohne auszubrennen*

Handlungsaspekte:

- › *Selbstreflexion und Achtsamkeit*
- › persönliche Vision und Ziele *für alle Lebensbereiche*
- › Bewusstsein über eigene Werte, Stärken und Schwächen
- › *Intuition als Ressource nutzen*
- › positive Haltung gegenüber sich selbst und anderen Menschen
- › *bewusster Umgang mit Macht und Ohnmacht*
- › *Chaos und Dilemmata aushalten*
- › Verantwortung übernehmen für sich selbst, den eigenen Bereich, das eigene Unternehmen, *Kunden/Lieferanten, die Gesellschaft*
- › *das eigene Leben in der Balance halten*
- › *Selbstorganisation*
- › regelmäßig Feedback einholen
- › kontinuierliche, persönliche Weiterentwicklung

Haltung gegenüber Menschen:

- › Der Mensch handelt auf der Basis von Sinn > die grundlegende Absicht ist positiv.
- › Ich weiß nie, was in einem Menschen wirklich vorgeht, kann aber Hypothesen darüber anstellen. Hypothesen sind dann gut, wenn sie mir im Umgang mit dem anderen helfen.
- › Persönliche und kulturelle Unterschiede und unterschiedliche Kompetenzen sind ein Potenzial für Innovation.
- › Unterschiedliche Sichtweisen und Perspektiven dürfen nebeneinander stehen.
- › Menschen können sich immer weiterentwickeln. Jederzeit bereit sein, sich „überraschen“ zu lassen.



Vision, Ziele, Strategie

Ziele:

- › Richtung und Orientierung geben
- › *Sinn vermitteln*
- › die möglichen Risiken auf dem Weg zur Zielerreichung ermitteln und bewerten
- › Vorsorge für die zentralen Risikofaktoren zu treffen
- › Klarheit zu haben, was bis wann erreicht werden soll

Handlungsaspekte:

- › Vision entwickeln
- › Ziele ableiten *und mehrere (auch sich widersprechende) Ziele zu einem kohärenten Zielsystem verbinden*
- › *auch Ziele, bezogen auf Verhalten und Zusammenarbeit, vereinbaren*
- › *komplexe Zielsysteme und Zielveränderungen managen*
- › Aufgaben ableiten und delegieren
- › Arbeitsfortschritt überwachen und Ergebnisse bewerten
- › Szenarien und Strategien entwickeln
- › Risikofaktoren analysieren und deren mögliche Auswirkung auf die Zielerreichung ermitteln
- › Vorsorge für zentrale Risiken treffen



Mitarbeiter und andere Ressourcen managen

[rot/kursiv]: gewinnt an Bedeutung

Ziele:

- › die nötigen Ressourcen beschaffen und managen
- › mit möglichst wenigen Ressourcen die Ziele erreichen
- › *einen nachhaltigen Einsatz der Ressourcen sicherstellen*

Handlungsaspekte:

Mitarbeiter

- › geeignete Mitarbeiter finden, auswählen und unter Vertrag nehmen
- › Mitarbeiter integrieren und ausbilden und weiterentwickeln
- › Mitarbeiter motivieren – fordern, aber nicht überfordern
- › die Leistung und das Verhalten von Mitarbeitern monitoren und Feedback geben

Finanzmittel

- › Investitionsmittel beschaffen
- › laufende Kosten finanzieren; Liquidität und positiven Cashflow sicherstellen
- › über geeignete Kennzahlen die Finanzen im Blick haben

Technische und andere Ressourcen

- › benötigte Ressourcen kostengünstig und zeitgerecht beschaffen und bereitstellen
- › *nachhaltige Nutzung der Ressourcen sicherstellen*

Struktur, Prozesse und Regeln

Ziele:

- › ständige Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Rahmenbedingungen sicherstellen
- › geeignete Strukturen und Prozesse entwickeln implementieren, um mit den Ressourcen möglichst effizient die Ziele zu erreichen

Handlungsaspekte:

- › Notwendigkeit von Veränderungsprozessen erkennen, initiieren und steuern
- › *einen Rahmen schaffen, dass bei Bedarf schnell selbstorganisierte Organisationsänderungen möglich sind, ohne dadurch im Chaos zu enden*
- › *die Komplexität verschiedener sich überlagernder, teilweise selbstorganisierender Organisationformen managen*
- › Klarheit von Rollen, Aufgaben und Verantwortung zu schaffen
- › ein gemeinsames Verständnis über Gestaltungsräume, Grenzen, Regeln erarbeiten

Innovation und Produktivität

Ziele:

- › die Zusammenarbeit der internen und *externen* Beteiligten so organisieren, dass alle Beteiligten optimal zur Zielerreichung beitragen
- › *durch das Zusammenbringen unterschiedlicher Kompetenzen, Persönlichkeiten und Nationalitäten neue Denkräume erschließen und Innovation fördern*

Handlungsaspekte:

- › *Neue Wege mit überschaubarem Risiko gehen und aus Erfolgen und Fehlern lernen*
- › gute Beziehungen pflegen
- › *ein Netzwerk innerhalb und außerhalb des Unternehmens aufbauen und pflegen*
- › *die Zusammenarbeit über den eigenen Bereich mit anderen Bereichen, Kunden und Lieferanten, Forschungsinstituten und Wettbewerbern organisieren*
- › ein gemeinsames Vorgehen zu systematischen und zielgerichteten Zusammenarbeit mit allen Beteiligten erarbeiten
- › Vereinbarungen für Zusammenarbeit mit allen Beteiligten entwickeln
- › Gegenseitiges Feedback fördern
- › Konflikte klären
- › *unterschiedliche Perspektiven, Persönlichkeiten und Kompetenzen integrieren*
- › *Mitarbeiter und Partner in die Entwicklung von Lösungen und Entscheidungsprozessen einbinden*
- › *Regelmäßig mit den Beteiligten die Zusammenarbeit überprüfen und weiterentwickeln*

Kommunikation und Informationsmanagement

[rot/kursiv]: gewinnt an Bedeutung

Ziele:

- › inspirieren, begeistern und ermutigen
- › sicherstellen, dass jeder Mitarbeiter Klarheit über die eigenen Ziele und die *Gesamtziele* hat
- › sicherstellen, dass alle Beteiligten die nötigen Informationen haben, um motiviert ihren Beitrag zur Zielerreichung zu leisten
- › Stakeholder intern und extern managen.

Handlungsaspekte:

- › Vision, Strategien, Ziele und Veränderungen kommunizieren
- › Den Informationsaustausch organisieren und stimulieren, *dabei den dialogischen Anteil stärken*
- › *Zuhören und Beobachten als Kernkompetenzen stärken*
- › *Sensorik entwickeln, um bei zunehmender Komplexität die relevanten Informationen zu erkennen, sie zu priorisieren und zu bündeln*
- › Wissensmanagement organisieren

Veränderung der „Macht“-Mittel der Führung

- › disziplinarische Macht
- › Anweisung
- › Fachkompetenz
- › Finanzielle Anreize

Mehr Bedeutung gewinnen:

- › *Visions- und Sinnvermittlung*
- › *Führungskraft ist Vorbild und Identifikationsfigur*
- › *gute Beziehungen, emotionale Bindung*
- › *verstärkte Einbindung der Mitarbeiter*
- › *positives Menschenbild*
- › *Teilhabe an Erfolgen*



Kontakt

Coverdale Team Management
Deutschland GmbH
Boosstraße 3, 81541 München
Telefon +49 89 651283-0
Fax +49 89 651283-29
germany@coverdale.com
www.coverdale.de