

## **Unternehmensführung im Wandel – Menschen zur Wertschöpfung**

### **Unternehmen müssen Führungsaufgaben neu denken**

**Die Zeit rast ... Und mit ihr die IT- gestützte Erweiterung von Produkten und Diensten durch neue Kommunikationstechnologien und Industrie 4.0- Handlungsfelder. Dazu gehören etwa digitale Produktlebensläufe - von den Konstruktionszeichnungen bis zum After-Sales-Bereich-und/oder die Nutzung Cyberphysischer Systeme (CPS) im Rahmen intelligenter Netze, die miteinander kommunizieren und interagieren.**

**Alles schön und gut. Wenn jedoch die Mitarbeiterpotenziale fehlen, die adäquat kommunizieren und vernetzen können, ist es müßig, darüber zu spekulieren, ob wir zukünftig erfolgreich sein werden. Auch müssen diese neuen" Mitarbeiter die Kompetenzen haben, um mit Konsumenten, Produzenten und Zulieferern/Dienstleistern (wie Lieferanten, Kunden und auch Wettbewerbern) hierarchiearm und selbständig interagieren zu dürfen.**

### **Was läuft schief in den Führungsetagen?**

Die Zeit, in der "Einzelgänger", die Wünsche und/oder Probleme der Kunden erfüllen konnten, ist ein für alle Mal vorbei. Diese Erkenntnis stammt unter anderem vom Leiter der IT- Entwicklungsabteilung eines weltweit agierenden mittelständischen Transporttechnologie-unternehmens. Er spricht dabei von einem „Deckeneffekt“, da Neues nur noch durch das konstruktive Zusammenwirken (Vernetzung) von Beratern, Experten, Kunden, Lieferanten, sogar Wettbewerbern aus unterschiedlichen Disziplinen entstehen könne.

Wie stiefmütterlich aber der Unterstützungsaspekt von Führungskräften in deutschen Unternehmen immer noch behandelt wird, zeigt eine Studie von Czipin & Proudfoot. Das Ergebnis: Manager widmen lediglich 23 Prozent ihrer Arbeitszeit dem eigentlichen Kerngeschäft - der Unterstützung und Motivation der Mitarbeiter. 43 Prozent entfallen auf administrative Tätigkeiten. Der Rest auf Meetings und Reiseaktivitäten. Aus der Resignation heraus suchen dann Mitarbeiter ihr Glück in einer ausgefüllten Freizeit und/oder gehen privaten Interessen nach.

Die "klassische Führung" steht deshalb vor ihrem Ende. An ihre Stelle tritt die "Part-time Führung" im 360-Grad-Netzwerk (Prof. Dr. Eric von Hippel, Spezialist für Wirtschaftlichkeit am Massachusetts Institute of Technology = MIT). Führung wird jeweils von den (IT-) Schlüsselmitarbeitern der Belegschaft getragen, die aktuell die dafür notwendigen Kompetenzen, Fähigkeiten und Werthaltungen haben. So können auch Stakeholder (Nutzer = Kunden, Partner, Wettbewerber) zeitweise die Führung von Projektteams übernehmen.

### **Der Wandel findet in den Führungsköpfen statt**

Die Lebensdauer der Unternehmen sinkt Jahr zu Jahr. Ihre langfristige Überlebensfähigkeit zu sichern (und dies geht nicht mehr nur über Größe und Kauf von Marktanteilen), ist daher die erste Aufgabe der Unternehmensführung. Laut Gallup-Studie können sich aber mehr als zwei Drittel der Mitarbeiter emotional nur gering mit dem Betrieb identifizieren. Das bedeute in der Konsequenz: Sie machten Dienst nach Vorschrift. (Harvard Business Manager vom 10.3.2015). Nicht einmal für den disruptiven Wandel vieler Branchen habe man derzeit die richtigen Manager ..., so Prof. Thomas Sattelberger, ehemaliger Personalvorstand bei der Deutschen Lufthansa, Telekom und Continental.

In allen Bereichen wird daher eine stärkere Kooperation zwischen Herstellern, Zulieferern und IT-Unternehmen als äußerst notwendig erachtet. Einer Multi-Client-Studie von PAC und BearingPoint (Matthias Loebich) zufolge, werden Smart (Connected) Services bereits im Jahr 2020 zum Standard gehören. Jedoch müssen hierzu die Rechtsgrundlagen, Standards und Vertraulichkeitsbestimmungen erarbeitet sein. Vor allem, weil Complianceverstöße sehr, sehr viel Geld kosten (siehe aktuell Banken, Fahrzeughersteller, Investoren, Textilhersteller und -Händler usw.). Fachkompetenz ohne Leadership-Kompetenz ist wie Segeln ohne den 360-Grad-Blick. Chefs umgeben sich daher gerne mit Mitarbeitern, die ihnen ständig "nach dem Mund reden". Die Besessenheit in Unternehmen "gut aussehende Zahlen" abzuliefern, unabhängig welchen Schaden das darunter liegende Arbeitssystem und die Unternehmenskultur nehme, sei schon erschreckend. (Prof. Dr. Thomas Johnson, BWL-Professor an der Portland State University, in Harvard Business Manager vom 4.8.2014: "Wie Zahlen Manager in die Irre führen ... ").

## **Unternehmensführung im Wandel – Menschen zur Wertschöpfung**

### **Unternehmen müssen Führungsaufgaben neu denken**

#### **Innovation in der Führung**

Es geht somit schnellstens um die proaktive Entfaltung aller Potenziale (feste und freie Mitarbeiter/innen), die in menschlichen Gemeinschaften, Organisationen und Betrieben angelegt sind. Permanent state-of-the-art fortgebildete Menschen können neue Kompetenzen deutlich produktiver und schneller umsetzen, weil sie das vorher getrennt angeeignete Wissen aus unterschiedlichen Weiterbildungsveranstaltungen auf eine sehr kreative Art und Weise gemeinschaftlich „verknüpfen“ können (=Neuroplastizität des Gehirns, nach Prof. Dr. rer. nat., Dr. med. habil. Gerald Hüther, Neurobiologe, Direktor Institut für Potenzialentfaltung, Uni Göttingen). Wenn also hierarchiearme Vernetzungsstrukturen gestaltet sind, ließen sich mit Kunden/Lieferanten/Partnern/eventuell Wettbewerbern in viel kürzerer Zeit Umwelt-/zielgruppenadäquate Lösungen erarbeiten (etwa Transparenz der Prozesse, Technologien, Informationsnetze und beteiligte Personen).

Führung ist kein "Stilmittel", sondern die Fähigkeit mit anderen intelligent/fair zu kommunizieren und kooperieren, ihr Wissen, Können oder Talent zur Entfaltung zu bringen und die Einhaltung von Werten und vereinbarten Ergebnissen mit klar verständlichen "Spielregeln" konsequent einzufordern.

#### **Fit für Industrie 4.0**

- ✓ Identifizieren Sie Führungskräfte und Schlüsselmitarbeiter immer nach ihrem aktuellen und zukünftigen Mehrwert. Setzen Sie wissenschaftlich fundierte Online-Profilings-Verfahren ein, um teure Fehlbesetzungen/Fluktuation zu vermeiden (Job Matching/(Online-)Profiling).
- ✓ Schaffen Sie kreative Freiräume in allen Bereichen mit selbstverpflichtetem Werteverständnis und Verantwortung, damit Top-Leistungen, Innovationen und Neuerungen überhaupt realisiert werden können (werteorientierte Führungskultur).
- ✓ Nehmen Sie Kunden und die Umwelt besonders ernst. Erarbeiten Sie daher mit Kunden/Lieferanten sichere (IT-) Plattformen, damit Sie integrierte Services und Applikationen als Data Cloud Services bereit stellen können (Supply Chain und Cluster Netzwerke).
- ✓ Erzeugen Sie hohe (Selbst-) Motivation, mentale und körperliche Fitness sowie Lernfähigkeit Ihrer Führungskräfte und Mitarbeiter. Nur so ist eine wesentlich schnellere Innovations- und Realisierungsfähigkeit in der Organisation möglich (Employment Value Proposition (EVP)).
- ✓ Gestalten Sie integrative, agile Prozesse und Supply-Chain-Netzwerke und begreifen Sie das Führen als Unterstützungsprozess für Mitarbeiter und Teams oder Cluster (Supportive Leadership Management).
- ✓ Reflektieren Sie in Abständen Ihr (Führungs-)Verhalten und lernen Sie aus Fehlern. Dokumentieren Sie die Beiträge aller Teilnehmer durch vertragliches Commitment. So wird (Mit-) Verantwortung für Wachstum und Nachhaltigkeit für alle Beteiligten selbstverständlich (Corporate Sustainable Responsibility).

**Der Autor:** Prof. Günther H. Schust ist Mitglied des wissenschaftlichen Beirats SCOPAR München und Mitglied der SGO Zürich sowie Senior-Partner der IHH Management- und Personalberatungsgesellschaft. Als Gastdozent für Leadership-, Personal-, Projekt- & Innovations-Management lehrt er an den Hochschulen St. Gallen, Zürich-Winterthur, Kempten und München. Mit seinen Kollegen realisiert er unter anderem an der IHH Academy den "Iterativen Führungsschein für (angehende) Führungskräfte", bei dem zukunftsfähige Innovations-, Problemlösungs- und Persönlichkeitskompetenzen vermittelt werden. Sein aktuelles eBook „Führung 5.0: Intelligent vernetzen – unterstützen – entfalten“ können Sie **jetzt kostenlos** im PDF-Format anfordern.