

# MENSCH UND FÜHRUNG IN ZEITEN DES WANDELS UND DER DIGITALEN TRANSFORMATION

## HYPOTHESEN ZUM THEMA FÜHRUNG

### 1. Internationalisierung / Globalisierung

Die Internationalisierung und Globalisierung hinterlässt Spuren in der Gesellschaft. Sowohl die Märkte, die Logistik und die Produktionsorte werden international, auch die Mitarbeiter bis hin zur Sprache verändern sich. Kollegen aus Indien, Afrika, China mit unterschiedlichen Kulturhintergründen müssen gemeinsam ein Ziel verfolgen und Glaubensdifferenzen oder politische Verwerfungen hinter sich lassen.

- Je mehr Globalisierung, desto mehr die Sehnsucht nach Individualität.
- **Führen wird sich begrenzen auf die Bereitstellung von Möglichkeiten.**
- Führung wird sich darüber definieren, inwieweit es ihr gelingt, Verständnis bei den Mitarbeitern für weltweite Absatz- und Beschaffungsmärkte zu erzeugen
- Das Branding einer Firma wird künftig über Logo, Produkt und Verpackung hinaus durch die Führungsmethodik und den Umgang miteinander zu beschreiben sein
- In internationalen Teams müssen Führungskräfte die unterschiedlichen Kulturen Wertvorstellungen und Verhaltensmuster kennen, verstehen und sensibel damit umgehen.
- Um in multikulturellen Führungssituationen erfolgreich zu sein, sollte man die Sprache auch in ihrer Tiefe verstehen und in ihrer jeweiligen kulturellen Ausprägungen anwenden können.

## 2. Diversity / Pluralität

- Man muss Menschen mögen, um sie führen zu können
- Führungsinstrumente sprechen nicht nur zu den Menschen in einem Zimmer, sondern beeinflussen die Zusammenarbeit aller, die an der Realisierung eines Ziels arbeiten. Daher müssen Führungskräfte global denken, agieren und kulturelle Grenzen und Gräben überbrücken können.
- Führung in komplexen Zusammenhängen muss Aushalten, dass auch ihr Wissen nur partiell ist und Mitarbeitende dazu ermutigen ihr Wissen ebenfalls einzubringen.
- Führung ermöglicht oder verhindert kulturelle Vielfalt, individuelle Leistung und selbstgesteuerte Krisenbewältigung
- Führung hat den Auftrag, die Corporate Governance des Unternehmens jobbezogen zu monitoren und konzeptiv zu beeinflussen.
- Führung ist dann gefragt, wenn konfligierende Ziele, Ansichten und Arbeitsituationen in lösungstaugliche Vereinbarungen überführt werden sollen.
- Beurteilungskompetenzen, non-konformistisches kritisches Denken und motivierende Kommunikationsfähigkeit werden in dem Maße wichtiger, in dem die eigene Fachkompetenz im Lösungsgebiet abnimmt.
- Die Integration von Mentalitäten und kulturellen Kontexten in eine gemeinsam getragene Umsetzung von Zielen wird Führung als wertschöpfende Funktion in international agierenden Unternehmen legitimieren.
- Eine wirklich intelligente Führungskraft ist erkennbar an ihrer Fähigkeit zur selbstverständlichen Vernetzung mit allen Beteiligten.

### 3. Wettbewerb / Leistung

- Führung bedeutet Mut für agile, ergebnisoffene Prozesse. Netzwerkorganisationen ohne Führung wird hierarchisch geführte Organisationsformen ersetzen.
- Manager und Führungskräfte nutzen das Vertraute, weil das weniger Energie braucht und weniger Verunsicherung schafft.
- Es ist wertschöpfender auf Selbstverantwortung zu setzen als auf Führungsverantwortung.
- **Führen wird ersetzt durch den Diskurs/Dialog um ein besseres Ergebnis.**
- Führer sein, heißt Motor sein – anzutreiben und nicht angetrieben zu werden. und gleichzeitig die Richtung dieser Kraft zu bestimmen
- In der gegenwärtigen Situation werden Führungskräfte immer noch eher wegen eines schnellen operativen Ergebnisses ausgetauscht, als wegen schlechten Führungsverhaltens, was darauf hinweist, dass die notwendige Diskussion noch nicht die hinreichende Tiefenwirkung zeigt.
- Führungskräfte betrachten es als persönlichen Gewinn, wenn sich Mitarbeiter durch Beförderung in einen anderen Bereich oder eine andere Abteilung verbessern.
- Führungskräfte sind proaktiv handelnde Unternehmer ihres Verantwortungsbereichs.
- Führungskräfte ermöglichen Mitarbeitern, ihre Ressourcen zu identifizieren, zu nutzen und weiter zu entwickeln.
- Führung ist die abrufbare Task force für ein leistungsbezogenes Miteinander und nicht mehr einer hohen Fachlichkeit geschuldet.
- Führungsleistung wird durch die Auswahl der Mitarbeiter, deren Engagement, Firmenzugehörigkeit und Einsatzbreite gemessen.
- Führung wird in Zukunft temporär abgerufen, gibt Impulse, stellt Ressourcen und Rahmenbedingungen sicher und übernimmt und verknüpft Ergebnisse von Arbeitsgruppen!
- Erfolgreiche Führungskräfte zu finden ist ein Mythos, der von interessierter Seite gepflegt wird, aber keine eignungsdiagnostische Begründung aufweist. Der Erfolg einer Führungskraft beweist sich durch nachgewiesene Kompetenzen, nicht durch seine Eigenschaften oder vorherigen Erfolge.

#### 4. Führungsaufgaben /-verhalten / -einstellung

- Führen heißt hinschauen und frühzeitig angemessen zu reagieren. Im Führungsalltag erlebt man jedoch häufig Selbstgefälligkeit, Feigheit, Selbstschutz und Arbeitsüberlastung und „es nicht wahr haben wollen“.
- Bisher identifizieren sich Mitarbeitenden dauerhaft mit Unternehmen und Obrigkeiten, die diese Ihnen in ihrem Wertesystem Stabilität und Orientierung gaben. Das ändert sich gegenwärtig da die Menschen interessante und herausfordernde Aufgaben für sich selbst suchen, sich mit diesen identifizieren und sich hierfür nur noch temporär binden.
- **Das Umfeld möchte gerne einen „starken Mann“ und dabei wird häufig das Zugeben eigener Begrenzungen als Schwäche interpretiert. Diese starken Männer führen zu einer Entmündigung und Verunselbständigung. Als Folge daraus entsteht mangelnde Eigenverantwortung und wenig Commitment!**
- Führungskräfte sind nicht dazu da, geliebt zu werden, sondern im Sinne der Organisation wirksam zu sein.
- Oftmals wird nicht mehr zeitgemäßes Führungsverhalten angewandt, weil die Zeit fehlt sich mit neuem Führungswissen auseinander zu setzen und Führung in der Prioritäten-Liste relativ weit hinten steht, solange kurzfristig und vordergründig die Ergebnisse stimmen.
- Führen heißt, Widersprüche zu akzeptieren und den Pfad der Gewissheit zu verlassen.
- Wer anderen Menschen vorgesetzt ist, muss diesen Menschen Selbstführung ermöglichen und sich mittelfristig überflüssig machen. Denn wer Verantwortung für andere hat, muss Stärken, Schwächen und Reserven gleichermaßen als Ressourcen verstehen können.
- Die Führungspersönlichkeit von morgen muss nicht der fachliche Meister im Verantwortungsgebiet sein, aber die Mitarbeiter anleiten können, die Aufgaben zu meistern.
- Vernetzte, hoch beteiligte Teams, die kreativ und interaktiv arbeiten, brauchen gar keine Führungskräfte mehr.
- **Führung muss akzeptieren, dass eigenständige Mitarbeiter sie nicht benötigt. Führung bedeutet in Zukunft nur noch Bereitstellen von Möglichkeiten.**
- Führen heißt, den Focus des Handelns trotz hoher Volatilität der Situationen und hoher Vernetztheit der Aktivitäten zu finden
- Führen bedeutet, die Abstimmung und Vernetzung zwischen Wissensträgern zu inspirieren und zu beschleunigen.

## 5. Innovation / Geschwindigkeit

- Je mehr eigenständiges und proaktives Handeln von Mitarbeitern abverlangt wird, umso bedeutungsloser wird direkte Führung und desto bedeutungsvoller wird die Qualitätsanforderung an die Zielformulierung.
- Der Grad an Innovation in den täglichen Prozessen steigt und die Beurteilungsmöglichkeiten hinsichtlich der Vorhersehbarkeit der Ergebnisse sinken. Daher wird sich die Führungsaufgabe von der Ergebniskontrolle auf die Prozesskontrolle bzw. Vorgabe verlagern.
- Der Umfang innovativer Produkte und Prozesse wird die klassische, jährliche Budgetierung von Kosten und Erträgen obsolet machen. Es werden andere Steuerungskonzepte gebraucht.
- Innovationskraft und Geschwindigkeit verlangt Vertrauen.

## 6. Der Einfluss der Digitalisierung auf die Führung

- Führung beinhaltet viel stärker das Gewinnen von temporär verfügbarem Know-How Trägern, Koordination von Freelancer-digital-worker und der Inspiration für das zu erreichende Ziel (Visionär, Coach, Motivator).
- Durch die herannahende nächste Digitalisierungswelle (Industrie 4.0) werden klassische Management und Führungstheorien noch mehr in Schwierigkeiten kommen.
- Die Digitale Welt erfordert weniger Management und mehr Führung.
- Im Industrie 4.0 Zeitalter übernehmen IT-gesteuerte Prozesse die Ablauforganisation sowie Leistungserstellung und begrenzen Führung auf das Evaluieren der Prozessschritte.
- Führung hilft, IT-gesteuerte Prozesse zu verstehen, mitarbeitergerecht zu gestalten und anforderungsgerecht weiter zu entwickeln
- In einer digitalen Welt gewinnen standardisierte Prozesse immer mehr an Bedeutung, Führung wird immer unwichtiger.
- Zunehmende Komplexität und Dynamik der „Digitalen Welt“ erfordern zunehmend Führung in Form persönlicher Bestätigung, Neues zu probieren.
- Management könnte zukünftig am besten mit einem Ticket-System begleitet werden, in dem beiderseitige Wünsche und Anforderungen in Prioritäten gerankt und zugeordnet werden.

## 7. Know-How-Transfer / Wissensmanagement als Führungsaufgabe

- In keiner anderen Disziplin werden neueste Erkenntnisse so konsequent ignoriert wie beim Thema Führung.
- Führen erfordert Toleranz und die Akzeptanz von Tabubrüchen.
- **Veränderungen und Handlungen müssen stets transparent nachvollziehbar ablaufen und den Compliance Regeln entsprechen.**
- Die Führungspersönlichkeit von morgen arbeitet mit intelligenten Fragezeichen, nicht mit Ausrufezeichen.
- Führung wird sich daran bemessen, wie es ihr gelingt, das ungeteilte Wissen einer Expertengruppe so zusammen zu führen, dass messbare Synergien entstehen
- Es wird zur Führungsaufgabe, den Mitarbeitern möglichst nur Aufgaben zu geben, denen sie bei Beginn noch nicht gewachsen scheinen, um so die Fähigkeiten des Gesamtunternehmens schneller wachsen zu lassen.
- Führungskräfte sind nur noch zu 50% für die Ergebnisse in ihrem Verantwortungsbereich verantwortlich. die anderen 50% beziehen sich auf die Weiterentwicklung und möglichst hohe (interne) Weitergaben von Mitarbeitern an andere Kollegen.
- Den Austausch von Wissen, Informationen und Erfahrung zu organisieren, zu intensivieren und lösungsbezogen zusammen zu führen, wird eine Kernaufgabe der Menschenführung.

## 8. Führen im Change

- Führungsstile werden wesentlich durch gesellschaftliche und nicht nur durch technische Entwicklungen beeinflusst. Zeitgemäße Führung reflektiert deshalb gesellschaftliche Veränderungen und gibt kontinuierlich Antwort im konkreten Führungsverhalten.
- Die Konsequenzen des demographischen Wandels sind vielen Führungskräften noch gar nicht bewusst und werden zu stark auf die Themen Altersstruktur und Fachkräftemangel reduziert.
- Zukünftig bedarf es in einer hoch komplexen und dynamischen Welt einer ausgeprägten Reflexionsfähigkeit, um auch in widersprüchlichen Situationen einen Weg zu finden.
- Die Führungskraft ist für eine optimale Arbeitsumgebung und für die Mitarbeiter zuständig und kennt deren Engagement und Bindungsfaktoren.
- Weil die Vernetzung von neuem Wissen innerhalb des Unternehmens so wichtig ist, wird die Besetzung von Führungspositionen von außen deutlich abnehmen.
- Führen heißt, ein System in Unordnung zu bringen, weil jede Führungsentscheidung vielfältige und meist unbedachte Neben- und Fernwirkungen erzeugt.
- **Führen heißt, ein System in Unordnung zu bringen, weil jeder Stillstand dem Wettbewerber den Vortritt lassen könnte. Führungskräfte ohne Veränderungswillen, sind gefährlich.**
- Führung muss akzeptieren, dass kreative und eigenständige Mitarbeiter sie zukünftig nicht mehr benötigt!
- Führungskräfte sind die Flaschenhalse einer lernenden Organisation. Sie sind Gatekeeper für die Kultur des Denkens, systemischen Handelns und eigenverantwortlichen Entscheidens ihrer Mitarbeiter.

## 9. Geänderte Ansprüche der Generationen

### Beziehungen

- Manager müssen heute in der Tagesarbeit mit Menschen aus unterschiedlichen Lebensstilen/Werkkonzepten umgehen, dies bewusst akzeptieren und kennen und im besten Fall diese Person gemäß Ihrer Stärken, Fähigkeiten und Kompetenzen einsetzen.
- **In der modernen Welt fühlen sich viele nicht mehr an Bestehendes (Organisationen, Prozesse, Menschen) gebunden, sondern leben im „share“, um die Vielfalt, Möglichkeiten und die Schnelllebigkeit der Welt zu nutzen.**
- **In komplexen Situationen wird Führen von Mitarbeitern in die Irre führen, weil die Dynamik und die Flexibilität der Situation von den handelnden Personen Eigenständigkeit und Kreativität erfordert. Vorgaben engen dabei eher ein.**
- Führungskräfte sind Menschen, die ein Haus bauen in dem andere Menschen gerne wohnen
- Führungspersönlichkeiten schaffen es, Menschen ihre Zukunft anzuvertrauen, die sie bisher gar nicht kannten.
- Führungskräfte werben um neue Mitarbeiter, indem sie auf besonders erfolgreiche Karrieren verweisen, die sie gefördert haben.
- Die Beziehungsebene zu Mitarbeitern wird davon geprägt, diese an völlig neuen Aufgaben und Verantwortlichkeiten wachsen zu lassen, ihnen etwas zuzutrauen, statt sie zu kontrollieren.
- Führung hat nur noch den Auftrag, den Know-how-Transfer zwischen Mitarbeitern zu initiieren und voran zu treiben.
- Wirklich gute und somit auch clevere leader erkennt man an ihrer Fähigkeit, dass sie das Know How ihrer Mitarbeiter im Sinne der Organisation und der Menschen zu nutzen.

### Führen über Distanz , von virtuellen bzw. remoten Teams

- Führungskräfte von virtuellen und Remote-Teams müssen über eine hohe Vertrauensbereitschaft und eine niedriges Kontrollbedürfnis verfügen.
- Bei Führen über Distanz fehlen wesentliche Elemente der Kommunikation (wie z.B. Körpersprache, zeitliche und persönliche Nähe, etc.). Daher müssen Führungskräfte hier hochsensitiv sein und die Bedürfnisse der Mitarbeiter schnell und frühzeitig erkennen. (zwischen den Zeilen lesen, was ist die eigentliche Botschaft bei einer aussage, etc.) Es gilt: „High Tech = high touch“.
- Führt man virtuelle oder Remote-Teams, sind ein strukturiertes Vorgehen, klare Regeln, verbindliche Vereinbarung und konsequentes Handeln unabdingbare Voraussetzungen für den Erfolg.
- Führung benötigt neue Managementinformationssysteme, die weniger die Ergebnisse beleuchten, sondern viel mehr die Prozesse, um so innerhalb des eigenen Verantwortungsbereiches absehbare Fehlentwicklungen frühzeitig zu erkennen und um überhaupt steuern zu können.

## 10. Ausbildung zur Führung

### Führungskräfteentwicklung

- Freiwilligkeit und Selbstorganisation sind eine wesentliche Voraussetzung für Kreativität und Problemlösung, die heute besonders gefordert und eingefordert ist.
- Wenn man Traditionalisten, die es gewohnt sind, alles zu steuern und zu kontrollieren und große Mühe mit Dynamiken und Unabwägbarkeiten haben, vermitteln würde, dass Veränderungen trotzdem gestaltbar sind, wären Sie auch bereit sich auf Veränderungen einzulassen.
- Führung ist auch eine gesellschaftliche Kompensationsleistung, die Defizite aufarbeiten muss, die in Bildung und Erziehung entstanden sind. Dabei darf es allerdings nicht auf der Beschreibungs- und Appellebene bleiben, wie es oft aktuell ist, sondern muss Eingang in Aus- und Fortbildung der Führungskraft finden.
- Veränderungen und neue „Muster“ lösen in der Regel Angst aus. Bevor man sich diesem stellt bleibt man lieber bei seinem alten „Muster“ (z.B. Lebensgewohnheit) auch wenn diese nicht zielführend sind.
- **Da schon in Partnerschaften das Beziehungsgeschehen ausgesprochen fragil ist, sollten Führungskräfte die Finger vom Entwickeln oder Coachen von Mitarbeitern lassen und sich auf koordinierende, moderierende und kontrollierende Tätigkeiten konzentrieren.**

### Ausbildung allgemein

- Es gibt einen deutlich wahrnehmbaren Mangel bei der Ausbildung von Führungskräften. Insgesamt herrscht immer noch sehr stark das technische Reiz – Reaktionsschema vor. In der modernen Welt gilt aber zunehmend eine Reiz-Optionen-Systematik.
- Für das Führen von Mitarbeitern gibt es kein universell typisches Anforderungsprofil.
- Neben instrumentellem Fachwissen wird die „Persönlichkeitsbildung für Führungskräfte“ eine prüfungsrelevante Komponente, um die notwendige emotionale Intelligenz frühestmöglich zu entwickeln.
- Kompetenzentwicklung im Management ist eine Aufgabe, die in ständigem Dialog mit den Bedürfnissen der Mitarbeiter und den Kundenanforderungen steht. Dies bedarf einer zentralen Koordination und ist zu heikel, um es der Individualität der Führungskraft zu überlassen.
- Der Manager wird zum Butler & gleichzeitig Coach seines Teams ausgebildet.

## 11. Der neue Umgang mit Macht (-Strukturen)

- Führungskräfte handeln oft angstdominiert und verharren daher unreflektiert im Bekannten.
- Veränderung in Führung funktioniert deswegen schlecht, weil derzeit jeder die traditionellen Machtstrukturen nutzt, um seine Position zu behalten.
- Führungskräfte ohne ausgeprägtes Netzwerkd Denken werden scheitern
- Das Niveau einer Führungskraft zeigt sich daran, ob sie eine Onemanshow zur Befriedigung ihres Egos nötig hat
- Die Führungsaufgabe hat im Team der, der dem Team die besten Dienste erweist. Somit ist die Führungsaufgabe keine hierarchische Überstellung sondern nur eine andere Funktion im Team.
- Es gibt immer mehr Führungskräfte, die bereit sind ihr Verhalten zu reflektieren, insgesamt ist dies aber eine noch nicht sehr weit verbreitete Tugend.
- Führen ist künftig keine Hierarchiefunktion, weil sie ausschließlich dazu dient, Mitarbeitern Entwicklung zu ermöglichen und die notwendigen Ressourcen zur Leistungserbringung zur Verfügung zu stellen.
- Führen wird sich begrenzen auf die Topebenen und dort lediglich bedeuten, dass Entwicklungen angestoßen, Ideen generiert und Mitarbeiter ergebnisbezogen sich selbst führen werden. Auf dem unteren Führungssektor wird Führen weiterhin bedeuten, Mitarbeiter anzuleiten, zu kontrollieren und zu steuern, da die Tätigkeiten kaum selbstbestimmtes Handeln erfordern. Im mittleren Führungsbereich wird die Funktion wegfallen und durch die Selbstführung der Mitarbeiter ersetzt.

## 12. Anforderungen an Führungskräfte von morgen

- Ein guter Manager ist, wer die gesteckten Sach-, Formal-, und Sozialziele erfüllt.
- Kein universell typisches Anforderungsprofil, Jede Stelle ist anders, sollte aber auf firmenspezifische Verhaltensmusterreflektiert sein.
- Manager müssen Menschen mögen um sie führen zu können“.
- Freiwilligkeit und Selbstorganisation ist Grundsatz.
- Kreativität und Problemlösung muss delegiert und auf der operativen Ebene angesiedelt werden.
- Neugier ist Prinzip – lieber ein „warum nicht“ als ein „Ja, aber“.
- Management (prozessorientiertes sachorientiertes Leiten und Organisieren) ist etwas völlig anderes als Leadership (Menschen führen).
- Führen von Mitarbeitern aus unterschiedlichen Lebensstilen/Werkkonzepten zur nahtlosen Collaboration ist Kernaufgabe im Management.
- Delegieren, aber Hinschauen und frühzeitig angemessen reagieren.
- Der Tellerrand ist keine unüberwindbare Grenze: Branchenübergreifende Veränderungsbereitschaft in der eigenen Karriereentwicklung aber Bereitschaft zur „temporären Bindung“ an Branchen, Unternehmen, Positionen, Aufgaben.
- Einverständnis zur Funktion als „temporär verfügbarer Know-how-Träger“ oder „Freelancer-digital-Worker“.
- Bereitschaft mutig Veränderungen einzugehen → Mut! ist Freiheit von Angst, Mut! ist nicht Bereitschaft, jedes Risiko einzugehen. Mut! ist die Konsequenz von Beurteilungsfähigkeit.
- Eigenes Verhalten regelmäßig reflektieren und Kritik ertragen und sogar einfordern.
- Widersprüche akzeptieren und den Pfad der Gewissheit mutig verlassen.
- Toleranz und Akzeptanz von Tabubrüchen, ohne Regelverletzungen.
- Compliance ist notwendig und keine Schwäche.
- Führung mit dem Ziel Selbstführung zu ermöglichen.
- Führungskraft von morgen arbeitet nicht mit Ausrufezeichen sondern mit intelligenten Fragezeichen.
- Führungspersönlichkeiten schaffen es, Menschen ihre Zukunft anzuvertrauen, die sie gar nicht kannte.
- Führungskräfte betrachten es als persönlichen Gewinn, wenn sich Mitarbeiter durch Beförderung in einen anderen Bereich oder eine andere Abteilung verbessern.
- Führungskräfte werben um neue Mitarbeiter, indem sie auf besonders erfolgreiche Karrieren verweisen, die sie gefördert haben.
- Mitarbeiter an völlig neuen Aufgaben und Verantwortlichkeiten wachsen lassen, ihnen etwas zutrauen statt sie zu kontrollieren.

- Die Führungskraft ist für die optimale Arbeitsumgebung von Mitarbeitern zuständig und kennt deren Engagement und Bindungsfaktoren.
- Führung in komplexen Zusammenhängen muss Aushalten, dass auch ihr Wissen nur partiell ist und Mitarbeitende dazu ermutigen ihr Wissen ebenfalls einzubringen.
- Führungskräfte sind pro aktiv handelnde Unternehmer ihres Verantwortungsbereichs.
- Führungskräfte sind die Flaschenhalse einer lernenden Organisation. Sie sind Gatekeeper für die Kultur des Denkens, systemisches Handelns und eigenverantwortlichen Entscheidens Ihrer Mitarbeiter.
- Führungskräfte ermöglichen Mitarbeitern, ihre Ressourcen zu identifizieren, zu nutzen und weiterzuentwickeln.
- Führen heißt Hindernisse auf dem Weg der Problemlösung beiseite zu räumen.
- Eine Führungskraft muss akzeptieren, dass eigenständige Mitarbeiter sie nicht benötigen.
- Führung hat nur noch den Auftrag, den Know-how-Transfer zwischen Mitarbeitern zu initiieren und voranzutreiben.
- Im Industrie 4.0 Zeitalter übernehmen IT-gesteuerte Prozesse die Ablauforganisation sowie Leistungserstellung und begrenzen Führung auf das Evaluieren der Prozessschritte.
- Vorgesetzte müssen lernen, keine direktive Rolle mehr zu spielen, sondern Vernetzer von Experten zu sein.

Provokante Thesen sind in dieser Farbe gekennzeichnet.